J.-L. DELADRIÈRE
F. LE BIHAN
P. MONGIN
D. REBAUD

Organisez vos idées

avec le *Mind Mapping*

2e édition

best seller
+ 12 000 ex.
vendus



DUNOD

Jean-Luc Deladrière • Frédéric Le Bihan
Pierre Mongin • Denis Rebaud

Organisez vos idées avec le Mind Mapping

Préface de Luc de Brabandere

Illustrations de Cathy Kilian

2e édition



Retrouvez les auteurs et d'autres ressources autour des cartes heuristiques sur :

- www.petillant.com, le site expert de la carte heuristique et ses applications, animé par les auteurs ;
- www.efh.fr, le site de l'école française de l'heuristique, animé par Frédéric Le Bihan ;
- www.rebaud.fr, le site de Denis Rebaud ;
- www.hanabi.be, le site de Jean-Luc Deladrière.

Mind Map est une marque déposée par Buzan Centres www.buzancentres.com)

Carte heuristique est une marque déposée par les auteurs du présent livre.

Tous les noms de produits ou marques cités dans les pages de ce livre sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs.

ISBN 978-2-10-050627-9

Table des matières

À Jean-Jacques

Remerciements

Ce livre est le résultat d'un défi lancé à la fin d'une rencontre informelle organisée par Frédéric en avril 2002 : « puisque nous avons chacun envie d'écrire un livre sur les cartes heuristiques, pourquoi ne pas le faire tous les quatre ? »

Il y a cependant loin de la coupe aux lèvres et ce livre n'aurait jamais vu le jour sans toutes les personnes que nous souhaitons remercier ici.

Tout d'abord nos familles, épouses, compagnes et enfants qui ont accepté sans broncher de « manger » de la carte heuristique à tous les repas :

Pascale, Bruno, Fanny, Nathalie, Gaëtan, Lisa et Thomas,

Claudine, Loan et Nicolas,

Christel, Johannes, Stefan et Anna-Lena,

Fanny, Maurine et Martin.

Puis Pierre Le Den, illustrateur professionnel, qui nous a accompagnés dès le début du projet et Cathy Kilian, notre illustratrice, qui a si bien su, avec sa plume magique, mettre en image les idées que nous tentions d'exprimer maladroitement avec des mots.

Ensuite nos confrères et amis qui ont relu notre manuscrit et enrichi notre réflexion de leur expérience :

Brigitte Xuereb, consultante accélératrice en réalisation de projet,

François Bouché, consultant en management,

Bruno Hourst, pédagogue et créateur du « mieux-apprendre »,

Claude Aschenbrenner, passionné de cartographie de l'information,

Bao Doan, expert-comptable atypique et passionnée,

le Lt-Col. Yves Urascz, SDIS du Pas-de-Calais,

sans oublier Jean-Muller, Jean-Marc et Jean-Louis Libioulle, Marc Cwikowski, Jean Leblon, Jean-Marie Deladrière, Danièle Dradin, Michel Kern, Patrick Bonnet, Chantal Walravens, Jean-Pierre Rebaud, Anne Peinchaud ainsi que toutes les personnes que nous aurions oubliées par mégarde.

Et bien sûr notre éditrice, Gwénaëlle Painvin, pour son implication active.

Préface

Le plus vieux problème du monde, c'est peut-être bien celui-là ! Organiser ses idées, trouver une structure, un classement à la fois linéaire et stable pour une activité qui est tout son contraire. Par essence, la pensée est en effet mouvante et non linéaire. Une idée nouvelle naît d'un réseau, de liens multiples avec un ensemble d'idées anciennes. Un concept neuf est nécessairement en relation avec un grand nombre de concepts existants.

Socrate l'avait bien compris, qui refusa d'écrire quoi que ce soit. Aligner des idées en séquence, disait-il, dégrade la pensée. C'est d'ailleurs une expérience que l'on vit tous les jours, cette déception des notes que l'on prend par rapport à la richesse de ce que l'on entend. Tout comme un planisphère qui n'est, malgré tous les efforts de Mercator, qu'une bien pauvre représentation de la Terre.

C'est à Aristote que l'on doit l'idée révolutionnaire de catégorie. Partisan d'une philosophie plus appliquée et prêt au compromis, il proposa un système de logique sous-jacent à la pensée. Mais ce qui l'intéressait également, c'était de résoudre le problème du classement. Grâce aux concepts de « genre » et d'« espèce » – les deux ingrédients d'une définition – il présenta les premières arborescences, les premiers arbres généalogiques de l'activité mentale.

La catégorie est ainsi le premier outil mis dans la boîte du penseur soucieux de s'organiser. Aristote était parti d'un constat : dans la langue grecque le verbe être se donne de façons très différentes. Dans les expressions « Dieu est », « Socrate est mortel » ou encore « Alexandre est à Athènes », le verbe être s'entend dans un sens différent. Tout était en place pour proposer les catégories de substance, de qualité, de lieu, etc.

L'esprit aristotélicien est depuis resté la référence. Aussi bien Buffon, qui voulait organiser le monde vivant, que Kant, qui se posait la question de ce qui nous était possible de connaître, utilisèrent des catégories. Ce même Kant, dans un autre registre n'a-t-il pas proposé des impératifs catégoriques ?

Même Mendeleïev, dont le tableau des éléments périodiques agrémente les cours de chimie du monde entier, avouait avoir avant tout voulu résoudre un problème de classement.

Le plus vieux problème du monde, l'organisation des idées, ne sera jamais totalement résolu. Mais des idées nouvelles permettent de réels progrès. Elles sont d'autant plus nécessaires que le défi prend aujourd'hui une ampleur inédite pour au moins deux raisons.

D'abord, la pensée systémique s'est imposée. Cinquante ans de travaux sur la complexité, sur les sciences cognitives ou encore sur la cybernétique ont convaincu de la nécessité d'une approche holistique qui prend en compte ce qui relie les éléments autant que les éléments eux-mêmes.

Ensuite, l'organisation des idées, depuis longtemps travail de savant ou réflexion de philosophe, devient tout à coup exigence pour le manager et nécessité pour le stratège. Les idées deviennent un actif au bilan des sociétés. À côté des ressources traditionnelles comme les stocks ou la trésorerie, le savoir et la capacité d'en produire demandent aussi rigueur et outils de gestion. Peut-être même qu'un jour les idées nouvelles seront devenues le seul moyen pour une entreprise d'encore faire la différence par rapport à ses concurrents.

L'avenir est donc à celui qui gérera ses idées comme son actif le plus précieux et qui organisera sa réflexion en prenant le meilleur de ses deux cerveaux. L'imagination lui donne beaucoup d'idées, le jugement lui indique les bonnes. À la frontière du cerveau droit et du cerveau gauche se trouve la carte heuristique, tout à la fois outil de divergence et moyen de convergence, technique de créativité et volonté de rigueur.

Ce livre est donc particulièrement bienvenu. Dans les séminaires que j'anime, il y a toujours l'un ou l'autre participant qui utilise des cartes heuristiques. J'aurai maintenant une excellente lecture à conseiller à tous les autres !

Luc de Brabandere
Vice-président du Boston Consulting Group

Avant-propos

J'entends, j'oublie.
Je vois, je me souviens.
Je fais, je comprends.

Confucius (551-479 A.C.)

L'utilisation de la carte heuristique (*mindmap*® chez nos amis anglo-saxons) peut, à elle seule, transformer votre quotidien. Cet outil simple et polyvalent vous permettra de gagner sensiblement du temps partout où vous l'utiliserez, tout en obtenant un gain d'efficacité observable instantanément.

Vous aurez besoin de très peu d'outils : une feuille de papier, un stylo, quelques feutres à colorier et une technologie si puissante qu'elle reste inégalée sur cette terre : votre cerveau.

Son apprentissage est rapide et son emploi vous permettra de renouer avec le plaisir de travailler en utilisant des ressources que vous n'exploitiez que très rarement.

Il n'est pas question de faire table rase de ce que vous savez déjà, bien au contraire : il s'agit d'optimiser vos acquis et de leur donner plus d'impact.

Il n'est plus besoin de vous convaincre que nous vivons dans un environnement complexe et très changeant. Cependant, les outils que vous utilisez aujourd'hui sont-ils très différents de ceux d'hier ? Au mieux sont-ils un peu plus performants.

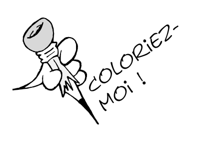
La carte heuristique appartient à la famille de ces nouveaux outils qui représentent l'information de façon visuelle. À ce titre, des recherches effectuées par la *Wharton School of Business*[1] ont montré qu'avec des aides visuelles :

- il est possible de réduire de 24 % le temps des réunions ;
- 64 % des participants sont capables de prendre une décision plus rapidement ;
- 79 % des membres d'une réunion arrivent à un consensus contre 58 % sans support visuel ;
- 67 % trouvent la présentation convaincante contre 50 % sans support visuel.

Au-delà de la forme, l'utilisation de cet outil vous permet d'accéder à d'autres modes de réflexion et d'action et faire de vous un manager disponible, efficace et heureux.

Ce livre est fait pour vous. Les chapitres qui traitent de vos actions quotidiennes peuvent être lus dans l'ordre que vous souhaitez. Nous vous suggérons cependant de commencer naturellement par l'introduction puis par le chapitre 1 « construire et mettre en œuvre une carte heuristique » afin que vous puissiez en maîtriser les concepts sous-jacents.

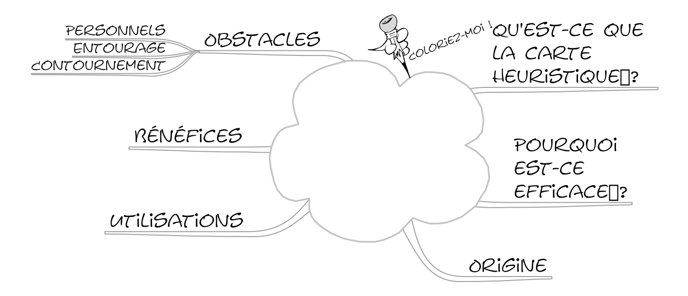
Nous espérons que vous éprouverez à la lecture de cet ouvrage les mêmes sentiments que nous avons eus à l'écrire et l'illustrer avec des cartes : du plaisir, de la joie et la satisfaction de partager comme un secret…



Nous vous encourageons vivement à colorier les différentes cartes présentes dans ce livre et à les compléter par des dessins de votre cru, notamment le cœur laissé en blanc à cet effet. Ce sera un excellent moyen de vous en approprier le contenu et de vous exercer à pratiquer les cartes heuristiques par la même occasion.

1. Source: LUCAS Robert William, *The big book of Flip Charts,* Mac Graw Hill Trade, 1999.

Introduction

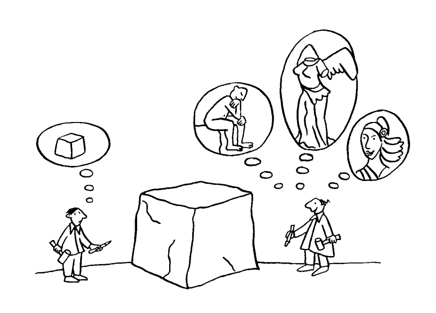


Qu'est-ce que la carte heuristique ?[1]

La polyvalence de cet outil le rend difficile à définir en quelques mots seulement. Nous allons donc, dans un premier temps, en donner une définition généraliste :

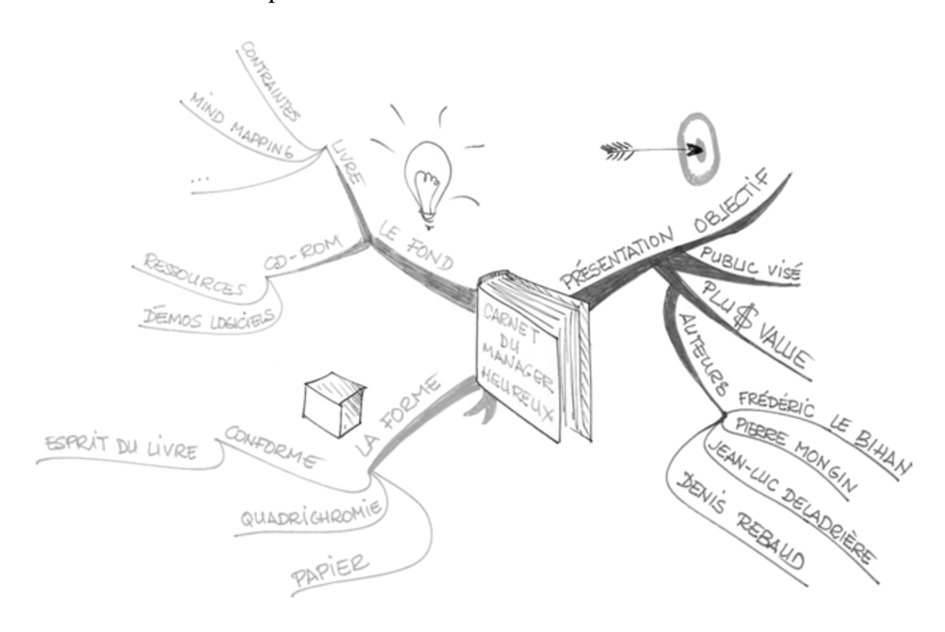
1. du grec *heuristiké techné* « art de découvrir ».

La carte heuristique représente une hiérarchie temporaire et arbitraire de liens entre des données, suivant une architecture arborescente, dont l'objectif est de structurer et/ou de faire émerger de l'information.



Elle appartient à la famille des outils qui servent à visualiser l'information. De ce fait, elle permet à son utilisateur de focaliser sur des détails tout en conservant une vision globale. Elle favorise ainsi une compréhension quasi instantanée des situations complexes.

Malgré sa puissante efficacité, sa mise en œuvre ne nécessite qu'une simple feuille de papier et un crayon. Elle peut également être élaborée avec des logiciels dédiés, comme nous le verrons au chapitre 8.



Un exemple de carte heuristique : le projet du présent livre tel qu'il a été présenté à l'éditeur.

Pourquoi est-ce efficace ?

La carte nous invite à l'utilisation de certaines de nos ressources délaissées depuis longtemps pour des raisons de formatage éducatif. Ce sont ces ressources, souvent, qui nous manquent pour résoudre des problèmes nouveaux et appréhender un environnement complexe.

Ces ressources sont considérées comme des fonctionnalités de l'hémisphère droit de notre cerveau. Il s'agit entre autres de l'imagination, la créativité, la vision globale, l'analogie, la spatialisation de l'information…

Cependant, la carte ne peut pas être réduite à cette exclusivité car elle fonctionne également avec du langage, de l'ordre, du rationnel, de la logique… Autant de fonctionnalités censées être gérées par l'hémisphère « gauche ». La carte est un des rares outils qui combinent l'utilisation simultanée de nos deux hémisphères en parfaite synergie.

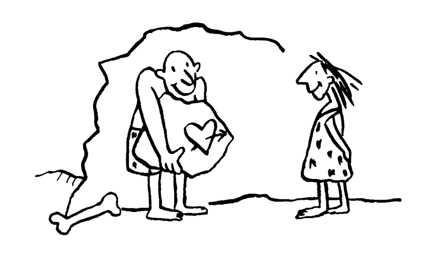
Elle permet, de ce fait, un rééquilibrage harmonieux dans l'utilisation de nos deux hémisphères qui conditionnent notre vision du monde.

En outre, celui qui pratique la carte, renoue avec le plaisir de la découverte dans le quotidien.



Quelle est son origine ?

La représentation graphique de l'information a permis de transmettre de la connaissance et de l'émotion bien antérieurement à notre système d'écriture.



Mais c'est le texte, un mode linéaire et séquentiel de la représentation du savoir, qui prédomine aujourd'hui, alors que « l'image spatiale et atemporelle a été reléguée à une forme accessoire de représentation, utile tout au plus à illustrer et compléter un texte ou un livre »[1].

Cependant, la représentation graphique est restée un média indispensable dans des domaines complexes comme la médecine qui oblige à une vision globale et transdisciplinaire pour aboutir à une compréhension et une prescription avisées.

Léonard de Vinci, Albert Einstein et d'autres créateurs aux multiples talents ont fait de la visualisation de l'information un véritable outil pour formaliser leurs savoirs mais aussi pour découvrir de nouvelles connaissances.

C'est dans les années 1970 que Tony Buzan modélise et rend populaire la méthode de la carte heuristique (*Mind Mapping*) qui participe de la prise de notes et de la cartographie de l'information.

Un peu plus tard, Nancy Margulies fait évoluer l'outil comme d'autres le font aujourd'hui encore, en y intégrant des apports ayant pour origine les sciences cognitives, la systémique, la cartographie ou bien encore l'anthropologie.

Quelles en sont les utilisations ?

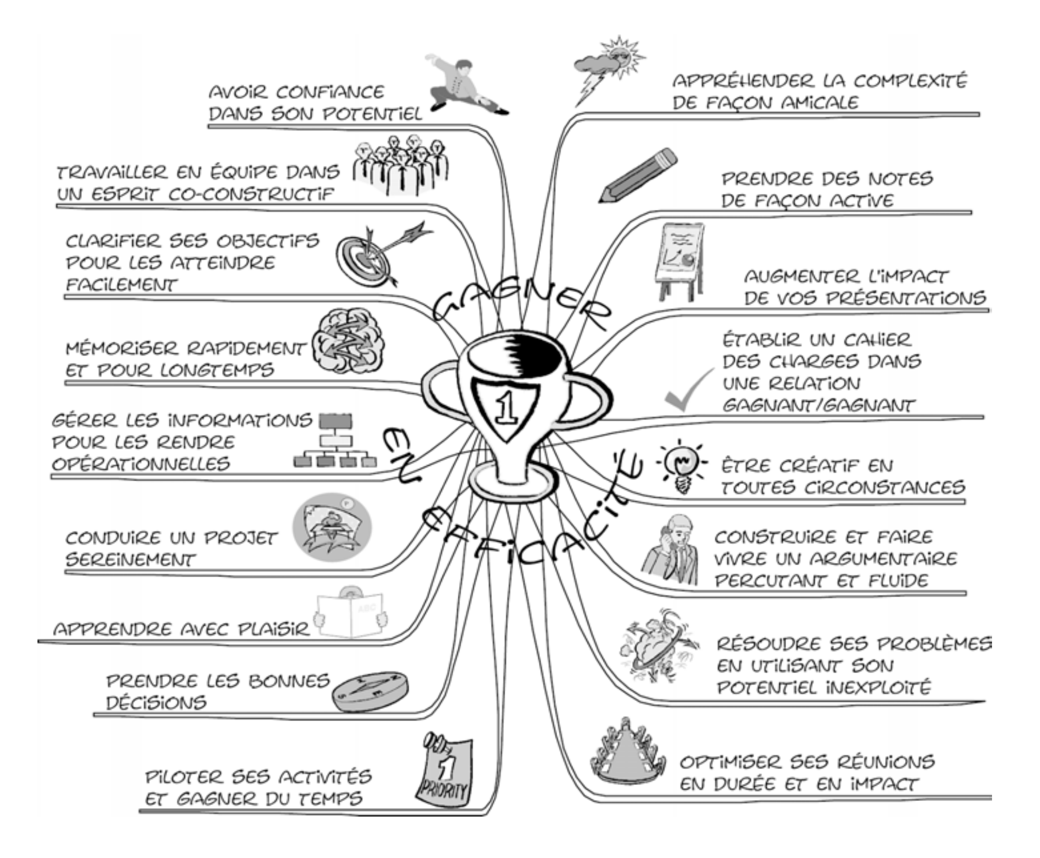
La carte est un outil polyvalent au service d'une compétence qu'elle optimise.

Chacun choisit le moment, le lieu et la destination de son utilisation.

1. cf. DURAND Daniel, *La systémique*, Collection Que sais-je? Presses Universitaires de France, 1979.

Nous conseillons au début de pratiquer la carte au profit d'une activité récurrente (préparer une réunion ou un entretien, faire un compte rendu de lecture, résoudre un problème, élaborer un plan d'action…) et d'étendre ensuite son utilisation.

La prise de notes en face à face, lors d’un entretien par exemple, nécessite un minimum d'expérience car l'attention portée à l'application de la technique peut nuire à la qualité d'écoute. Tout au contraire, une fois la technique assimilée, la carte induit une écoute active, un questionnement pertinent et une reformulation structurée et aidante pour les parties en présence.



Nous avons choisi de développer dans cet ouvrage certaines utilisations qui nous semblent être les plus récurrentes dans l’entreprise.

Quels bénéfices puis-je en retirer ?

Au-delà d'un aspect pratique, la carte comme tous les outils bien utilisés, procure des sensations et des sentiments chez son utilisateur :

- Une plus grande confiance en soi ;
- Une autonomie en matière de réflexion (penser par soi-même) ;
- Une aisance nouvelle avec sa mémoire ;
- L'appétit d'apprendre ;
- La sérénité dans des situations complexes ;
- Le plaisir d'utiliser de nouvelles ressources ;
- La satisfaction d'avoir bien utilisé son temps ;
- Une grande facilité à argumenter ;
- Un sentiment de maîtrise avec son savoir.

Quels types d'obstacle puis-je rencontrer ?

On peut observer deux types d'obstacles à l'utilisation de la carte heuristique : ceux qui nous sont propres et ceux générés par notre entourage.

Les obstacles qui nous sont propres

- Notre résistance au changement dans notre façon de représenter l'information.
- Un scepticisme viscéral concernant des outils simples qui ne réclament pas un gros investissement financier, ou qui ne relèvent pas d'une technologie avancée.
- La peur d'être considéré comme un marginal par notre environnement.

- La sous-évaluation de notre capacité à représenter l'information par une image, un symbole.
- Une croyance forte dans l'incompatibilité d'associer le plaisir et le travail efficace.

Les obstacles engendrés par notre entourage

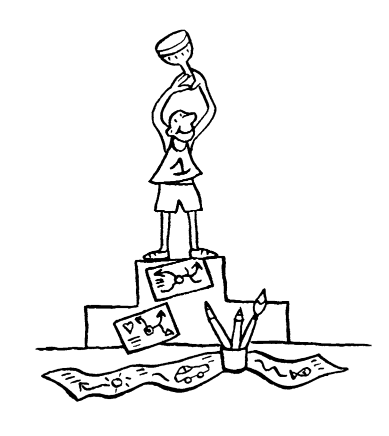
- Une certaine ironie face à un outil qui utilise le dessin, la couleur, l'humour…
- La crainte de ce qui n'est pas conventionnel.
- Le classement de la carte heuristique dans les derniers outils à la mode, qui passera comme le reste…
- La critique systématique de ce que l'on ne comprend pas et que l'on ne possède pas.

Bien entendu, il se peut qu'aucun de ces obstacles ne se présente à nous, ou seulement quelques-uns. Mais l'expérience nous a permis d'identifier ceux-là comme étant les plus communs.

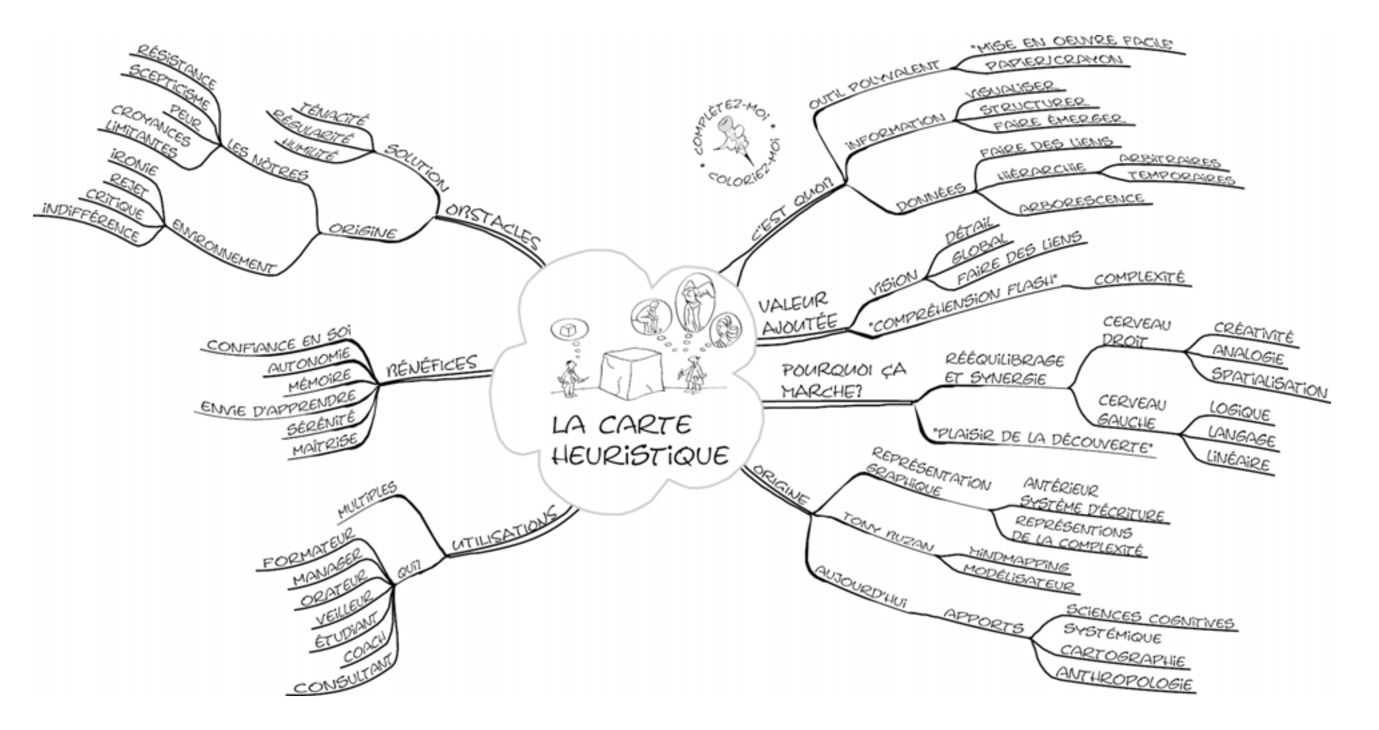
Comment contourner ou aller au-delà des obstacles ?

Pour ceux dont nous sommes à l'origine, nous proposons de fixer un seul objectif en matière d'utilisation de la carte heuristique et de nous y tenir. Par exemple : préparer nos réunions.

Dans un premier temps nous visualiserons les bénéfices acquis par l'outil (cf. chapitre 2), puis dans un deuxième temps nous pourrons les constater. Ceci nous mettra en situation de réussite et nous encouragera à continuer pour d'autres utilisations. Il n'y a donc pas de miracle. Ce sont la ténacité et la régularité dans notre pratique, qui rapidement nous permettent d'être à l'aise avec l'outil. Nous savons bien que lorsque nous n'avons pas l'envie, nous trouvons les raisons et que lorsque nous avons l'envie, nous trouvons les moyens.



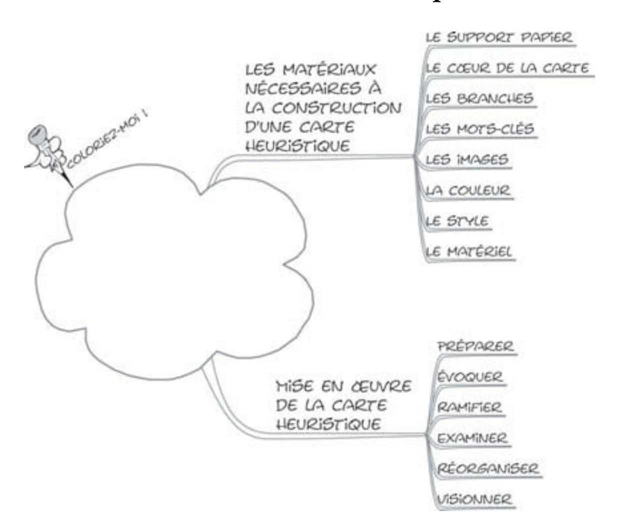
Pour les obstacles qui émanent de notre environnement, nous conseillons d'être au départ discret sur la façon dont nous arrivons à atteindre des résultats efficients. Notre entourage aura tôt fait de s'informer sur les raisons de nos performances nouvelles. Il sera alors en état de demande, et il nous suffira alors de l'expliciter sans être prosélyte. Il est évident que notre image, notre crédibilité sont des facteurs déterminants dans l'acceptation ou le rejet de cet outil dans notre milieu. Soyons d'abord performants avant d'expliquer pourquoi nous allons le devenir.



En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

1 Construire et mettre en œuvre les cartes heuristiques

Les matériaux nécessaires à la construction d'une carte heuristique



La carte heuristique est souvent considérée, par analogie, comme l'expression graphique de la structure de notre cerveau.

En effet, l'arborescence organique d'une carte heuristique présente dans son architecture des similitudes avec le fonctionnement neuronal, fondé lui-même sur un réseau de liens, conducteur d'informations.

C'est sans doute cela qui a valu à cet outil d'être considéré comme « bio-compatible » par ses utilisateurs.

Afin que cette « bio-compatibilité » puisse être efficiente et optimale, il convient d'observer des règles pratiques lors de la construction de la carte heuristique.

Nous allons évoquer ces règles, puis nous vous inviterons à les mettre en œuvre.

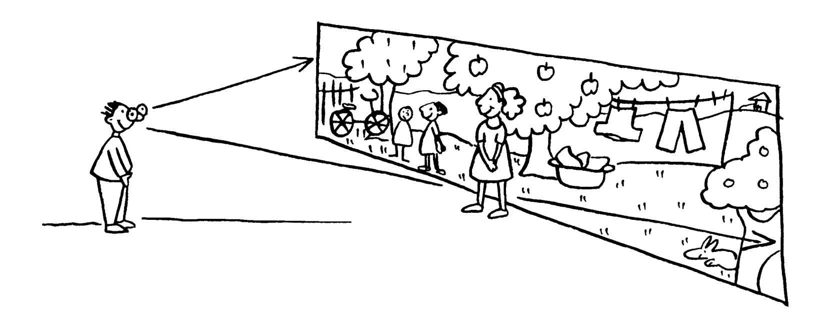
Le support papier

Avons-nous déjà vu des téléviseurs plus hauts que larges ? Ils n'ont, en tout cas, pas beaucoup de succès.

Si nous souhaitons élargir notre champ de vision, nous choisirons le format panoramique (dit « à l'italienne » ou « paysage ») car plus adapté à notre anatomie. En effet, nos deux yeux ne sont pas l'un sur l'autre, mais bien l'un à côté de l'autre, C.Q.F.D.

En pratique :

- Nous utilisons la feuille de papier en format paysage ;
- Nous utilisons un papier vierge de lignes et de carreaux pour ne pas être influencé par une structure contraignante.



Le cœur de la carte

Ne dit-on pas « notre centre d'intérêt, le cœur du sujet, l'axe de nos préoccupations… » ? Notre système visuel lui-même, la rétine en particulier, repose sur le principe d'une vision centrale, la fovéa, et d'une vision périphérique. Ce système nous permet

d'examiner à la fois avec précision tout en observant l'espace environnant.

De la même façon, sur un plan psychologique, l'enfant considère sa mère comme le centre du monde, elle représente ainsi sa base de développement. Plus tard, il changera de centre… C'est la même chose pour la carte heuristique, son cœur désigné arbitrairement est temporaire. Il ne vaut que par son utilité dans l'immédiat et par rapport à l'objectif que s'est fixé son concepteur. Il n'en demeure pas moins important, bien au contraire. Le cœur de la carte initie le processus créatif de la ramification. Ne pas prendre le temps de le concevoir et de l'élaborer, c'est partir en voiture sans savoir où l'on va, avec un réservoir presque vide.

En pratique :

- Nous mettons le sujet bien au centre, ce qui nous permet de disposer d'un espace à 360° pour faire rayonner nos idées ou informations ;
- Nous utilisons au moins trois couleurs et lui donnons une dimension de l'ordre de 5cm x 5cm pour du format A4 ;
- Nous n'enfermons pas le thème dans un carré ou un rectangle. Tout au plus, nous préférons une forme vaporeuse comme un nuage.

Les branches

Les branches sont l'expression d'un flux, qui s'exprime par une cascade de ramifications. Nous avons donc affaire à une structure de connexions fluide et plastique. La proximité avec le centre induit une hiérarchie rayonnante au service d'une approche plus globalisante que séquentielle.

En pratique :

- Nos branches ont un aspect organique, c'est-à-dire emprunté aux formes de la nature. Elles sont courbes et oblongues ;
- Nous leur donnons une longueur identique à celle du mot qu'elle supporte, afin qu'à la lecture, un espace ne vienne pas perturber le sens donné à leur liaison ;
- Nous les répartissons harmonieusement dans l'espace, afin d'obtenir une structure claire et agréable à regarder.

Remarque – Nous appellerons par la suite branche principale ou branche de premier niveau une branche qui part du cœur de la carte. Nous appellerons branches secondaires ou branches de niveau n les branches rattachées à d'autres branches, le nombre n désignant ainsi la « profondeur » de celles-ci.

Les mots-clés

Les linguistes utilisent le terme « graphème » pour désigner les lettres de l'alphabet. Les mots sont en effet des signes qui, comme les images, portent de l'information. Cependant, la lecture des mots réclame de façon préférentielle les ressources de l'hémisphère cérébral gauche, plus analytique et précis, soucieux du détail et du respect des règles.

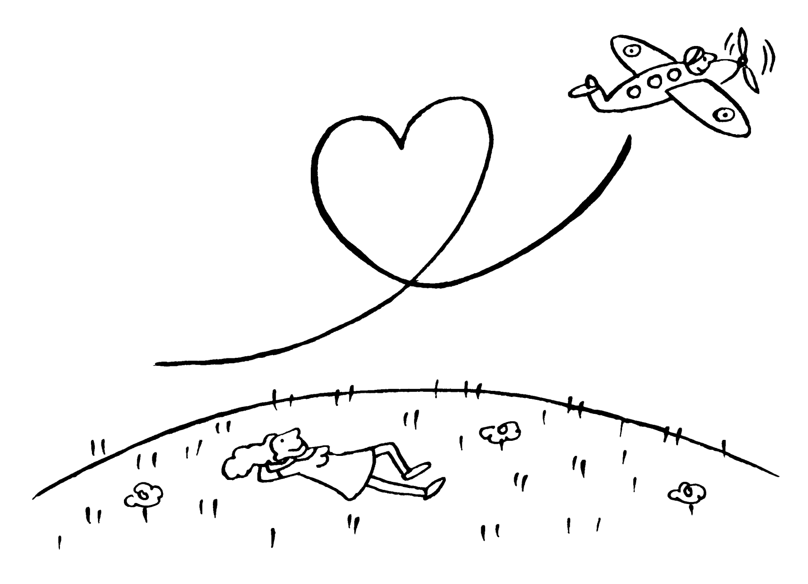
Les mots peuvent toutefois être traités également comme des images suivant la façon dont on les représente. Nous employons le terme « mots-clés » car ces derniers ont pour vocation d'ouvrir vers d'autres mots ou images, en d'autres termes de sortir de certaines impasses dans lesquelles nous nous sommes enfermés. On peut considérer les mots-clés utilisés dans une carte comme des indices qui révèlent de l'information, comme ceux utilisés par Sherlock Holmes, qui à partir d'une observation, d'un objet, va tisser une toile faite de liens aboutissant à une certitude ou pour le moins à une hypothèse probable.

En pratique :

- Nous choisissons les mots-clés pour leur capacité à évoquer l'information utile ;
- Nous écrivons très lisiblement les mots-clés sur les branches afin qu'ils puissent être compris rapidement d'un simple regard, car une carte se scanne plus qu'elle ne se lit ;
- Nous nous appliquons à ne mettre qu'un mot-clé par branche, afin de ne pas nous enfermer dans des phrases, souvent définitives.
- Il se peut qu'un mot-clé soit une expression regroupant plusieurs mots (« gestion de projet », « point de rupture »…). L'important, c'est de n'exprimer qu'une seule idée ou concept à la fois.

Les images

« Une image vaut mieux que mille mots ». Nous pourrions dire également qu'une image peut évoquer plus de mille mots. L'image émule l'hémisphère cérébral droit qui gère l'émotion, l'imagination, la globalité, l'analogie… C'est un support qui nous amène rapidement à l'essentiel de ce qu'il faut saisir. Notre société en fait un usage fréquent, notamment dans la presse où le dessin nous permet de comprendre une situation politique ou économique complexe, ou bien au niveau de la signalétique pour nous faire comprendre de ne pas utiliser de téléphone portable dans certains endroits, tempérant ainsi l'agressivité d'une interdiction écrite en toutes lettres.



On peut imaginer qu'une image dans une carte heuristique a la même fonction qu'une icône sur le bureau d'un ordinateur. L'icône ne contient pas le fichier, mais le fait de cliquer dessus permet de l'ouvrir. En regardant l'image, nous opérons un « clic » qui ouvre le fichier contenu dans notre disque dur : nos souvenirs dans notre cerveau.

En pratique :

- Nous choisissons des images simples mais évocatrices. Peu importe notre talent de dessinateur, l'image n'a pas d'autre vocation que d'évoquer les informations auxquelles elle doit nous relier ;
- Nos images peuvent représenter un concept, par exemple la mémoire ou une chose matérielle. Le contexte conditionne et renforce le sens que nous souhaitons lui donner. Si nous dessinons une tête d'éléphant, elle pourra représenter le concept de mémoire (d'après l'expression « avoir une mémoire d'éléphant ») ou l'animal lui-même ;
- Pour renforcer l'impact de nos images, nous employons de la couleur et des effets d'ombre et de relief.

La couleur

La couleur est capable de rendre homogène une partie de la carte et en même temps de mettre en exergue une information en particulier. Son emploi peut servir à établir une hiérarchie et des liens transversaux et ses propriétés favorisent la lisibilité ainsi que la mémorisation. La couleur stimule les sens et participe au plaisir de l'élaboration et de l'utilisation d'une carte.

En pratique :

- Nous réservons de préférence une couleur différente pour chaque branche principale ;
- Nous utilisons une couleur en particulier pour mettre en évidence un type d'information, par exemple le rouge pour les informations chiffrées ou les urgences… ;
- Nous pouvons donner une signification à chacune des couleurs utilisées, qui peut être différente suivant les cartes.

Le style

Si chacun de nous possède un style d'écriture, c'est encore plus vrai pour les cartes heuristiques, compte tenu de la multiplicité des matériaux employés. Les lettres, les dessins, la forme des branches, les préférences de couleur, le matériel utilisé, tout cela

participe à l'expression de notre style personnel. L'efficience d'une carte heuristique dépend également du plaisir que nous avons à la regarder.

En pratique :

- Nous utilisons l'émotion (humour, exagération, étonnement...) et le mouvement par l'intermédiaire de traits qui l'évoquent, afin que l'information contenue soit appréhendée par le plus de sens possibles ;
- Nous cultivons notre style en constituant une bibliothèque d'images personnelles, faciles à reproduire (voir les quelques exemples dans les pages centrales en couleur) ;
- Nous nous inspirons de cartes heuristiques réalisées par d'autres praticiens ;
- Nous observons la nature (les arbres, les fleurs, les cristaux, les rivières...) mais aussi les constructions humaines (les plans de métro, les publicités, la signalétique, les livres de BD...). Tout notre environnement peut être une source d'inspiration.

Le matériel

Si un simple crayon et une feuille de papier suffisent pour réaliser une carte heuristique, les utilisateurs de cet outil sont souvent soucieux de leur équipement, un peu comme des artisans pour leurs outils. Le choix du matériel participe au plaisir que nous avons à réaliser des cartes. Chacun aura sa préférence pour tel papier, tel crayon, telle plume, telle marque de feutre...

En pratique :

- Nous testons et essayons, papiers, crayons, stylos afin de choisir ceux avec lesquels nous sommes le plus à l'aise ;
- Nous choisissons un matériel compatible avec notre environnement. Déballer dans un conseil d'administration sa trousse de crayons de couleur peut nous réserver quelques surprises. Préférerons notre stylo à plume, nous pourrons colorier notre carte plus tard. Ce sera une excellente occasion de nous l'approprier à nouveau ;
- Éventuellement, nous sélectionnons des logiciels en fonction de notre ordinateur, Mac, PC ou Linux. Et suivant l'utilisation

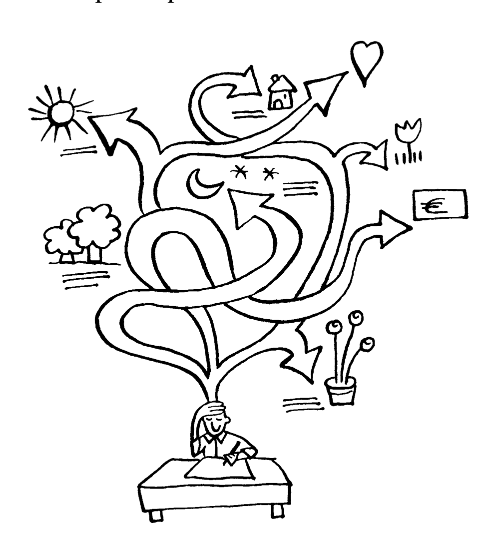
que nous en ferons, nous opterons pour des logiciels dédiés ou pas (cf. chapitre 8).

> REMARQUE – Il est d'usage de lire une carte en parcourant les branches principales dans le sens des aiguilles d'une montre à partir de midi. Ceci dit, rien n'interdit de lire les branches dans un ordre quelconque selon les besoins.

Trucs et astuces

La communauté grandissante des utilisateurs de la carte heuristique aime échanger sur ses pratiques. Le site « www.petillant.com » possède un forum en ligne sur lequel il est possible de s'adresser mutuellement des ressources pour optimiser notre technique. En voici quelques-unes pour ceux qui débutent :

- Datez votre carte dans un coin bien visible de la page et ajoutez à côté un commentaire expliquant le contexte dans lequel cette carte a été faite. Ces deux informations faciliteront vos recherches quand vous feuilletterez vos cartes ;
- Si vous n'écrivez pas très lisiblement, préférez l'emploi des lettres majuscules bâtons ;
- Lorsque vous manquez d'inspiration, tracez des branches vierges. Votre cerveau a horreur du vide et vous serez surpris de vous voir les remplir rapidement ;



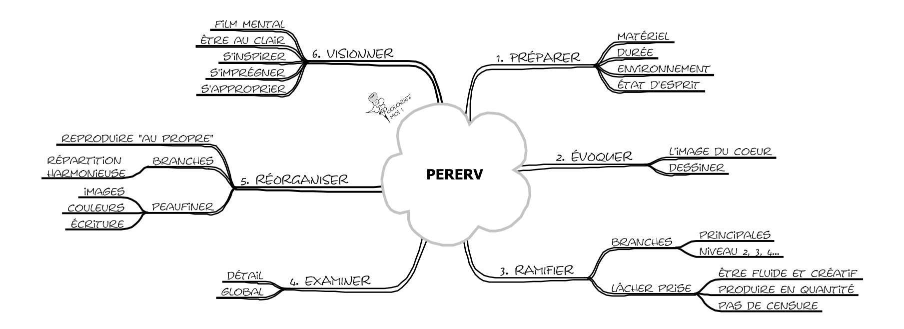
- Quand vous n'avez pas de temps ou que les circonstances ne s'y prêtent pas, utilisez un simple crayon ou un stylo. Par la suite, ajoutez vos images et coloriez votre carte. C'est une façon éventuellement de la réorganiser, la clarifier et la réactiver dans votre esprit ;
- Quand vous vous entraînez, ayez près de vous un petit rameau que vous aurez choisi pour ses ramifications régulières. Il vous permettra d'avoir un modèle pour le tracé de vos branches. Vous pourrez l'orienter comme vous le souhaitez et ainsi disposer d'une référence organique parfaite ;
- Reliez vos branches entre elles par des flèches, sans que celles-ci soient trop nombreuses, sous peine de revoir l'architecture de votre carte et de redéfinir vos mots-clés. La carte peut vous révéler ainsi des informations purement visuelles. Par exemple, si l'une de vos branches est hypertrophiée, posez-vous la question de savoir si elle ne représente pas finalement le cœur de votre carte ;
- N'hésitez pas à user et abuser de la couleur. Le temps passé à colorier et dessiner une carte n'est pas perdu. C'est au contraire un moment d'intense réflexion où de nouvelles idées peuvent surgir, sans parler du plaisir éprouvé ;
- Si vous devez vous approprier de façon exhaustive et à long terme le contenu de votre carte, procédez à une réactivation en respectant si possible cette fréquence : dix minutes après l'avoir réalisée, un jour, une semaine, un mois, trois et éventuellement six mois. Ce rythme est chrono-biologique. À vous de l'adapter à la façon dont vous fonctionnez ;
- Comment réactiver une carte ? Vous pouvez en refaire un film mental et vous apercevoir qu'elle est bien présente à votre esprit, sinon vous aurez besoin de la reproduire « de tête » (sur papier) afin d'identifier quelles sont les parties sur lesquelles vous devez revenir en comparant votre nouvelle carte à l'original.

Enfin et surtout, prenez du plaisir à faire et à refaire vos cartes. C'est une émotion qui diminue le temps d'apprentissage et augmente sensiblement les capacités de mémorisation.

Mise en œuvre de la carte heuristique

Comme nous l'avons vu précédemment, la carte heuristique est un outil composite que nous fabriquons de « nos propres mains ». Il s'agit ensuite de l'utiliser avec habileté et avec méthode… Mais quelle méthode ? À nous de l'inventer ou d'en utiliser une déjà connue.

Nous décidons de mettre en œuvre la méthode du PERERV (lisez *Père Hervé*, ce sera plus facile à mémoriser) : Préparer. Évoquer. Ramifier. Examiner. Réorganiser. Visionner.



Nous vous invitons à découvrir cette méthode à travers une problématique simple : imaginez-vous réfléchissant à l'achat de votre prochain ordinateur portable. Quels sont les critères sur lesquels votre décision peut s'appuyer ? Vous allez en faire votre première carte heuristique. Peu importe que vous n'ayez pas de document sur les portables à ce moment-là. Vous en savez déjà bien assez…

Vous découvrirez au centre du livre (planche 1), une carte réalisée sur ce même thème. Nous aimerions cependant que vous ne la consultiez qu'une fois l'exercice terminé.

Préparer

D'abord notre matériel. Il nous suffira de quelques feuilles A4, d'un crayon, d'une gomme, d'un stylo de couleur noire et cinq ou six crayons de couleurs. Ensuite, nous nous fixerons une

durée raisonnable pour construire cette carte, soit vingt minutes. Enfin nous choisirons des conditions favorables à la concentration. Certains réclament un calme absolu agrémenté d'un bâtonnet d'encens, d'autres trouvent que le métro est un excellent endroit pour s'isoler et obtenir une concentration optimale…

Évoquer

Cette étape vous permet de trouver ce qui va se situer au centre de votre carte. Utilisez votre imagination, amusez-vous avec elle, et restez dans l'évocation des mots et des images qui défilent dans votre tête. Un ordinateur portable peut s'esquisser facilement, mais ne suffit pas à représenter la totalité de la problématique. Puisqu'il s'agit d'un choix, vous associerez à l'image le concept d'interrogation ou de prise de décision. Dessinez le cœur de votre carte maintenant, vous pouvez bien entendu y mettre du texte si cela vous paraît indispensable.

Commencez au crayon, vous pourrez ainsi gommer si besoin.

Ramifier

Commencez à détailler un ordinateur portable.

De quoi se compose-t-il ? Ou bien quelles sont les caractéristiques souvent mises en avant par les fabricants ?

Cela vous donnera autant de branches de premier niveau (reliées directement au centre), que vous tracerez, en prenant soin de les espacer suffisamment. Ce sont peut-être des mots qui seront préférés aux images au début mais dès qu'une image peut remplacer un mot, faites-le. Lâchez prise, soyez fluide, et donnez la priorité à la quantité et à la créativité pour l'instant. Il s'agit certainement d'un brouillon, vous ferez une deuxième carte « au propre » après avoir terminé celle-ci.

Vous ramifierez des branches de deuxième voire troisième niveau, en même temps ou après avoir réalisé les premières.

Ne cherchez pas un ordre pour l'instant.

Examiner

Maintenant, examinez globalement et dans le détail votre carte.

Avez-vous bien identifié les thèmes majeurs, ceux qui se trouvent sur les branches de premier niveau ?

Avez-vous choisi les mots-clés adéquats, repéré les redondances et éliminé le superflu ?

Peut-être voulez-vous donner une plus grande attention à certains critères ? Dans ce cas, donnez-leur une même couleur ou numérotez-les suivant une hiérarchie d'importance.

Réorganiser

À présent, en tenant compte du résultat de votre précédent examen, reproduisez la carte sur une autre feuille de papier avec votre stylo et vos crayons de couleur.

Donnez-lui une architecture aérée : pour cela répartissez harmonieusement les branches autour du centre selon l'ordre que vous aurez décidé. Commencez par les branches principales en anticipant sur le nombre de branches que vous pourrez mettre dans chaque quart de la feuille.

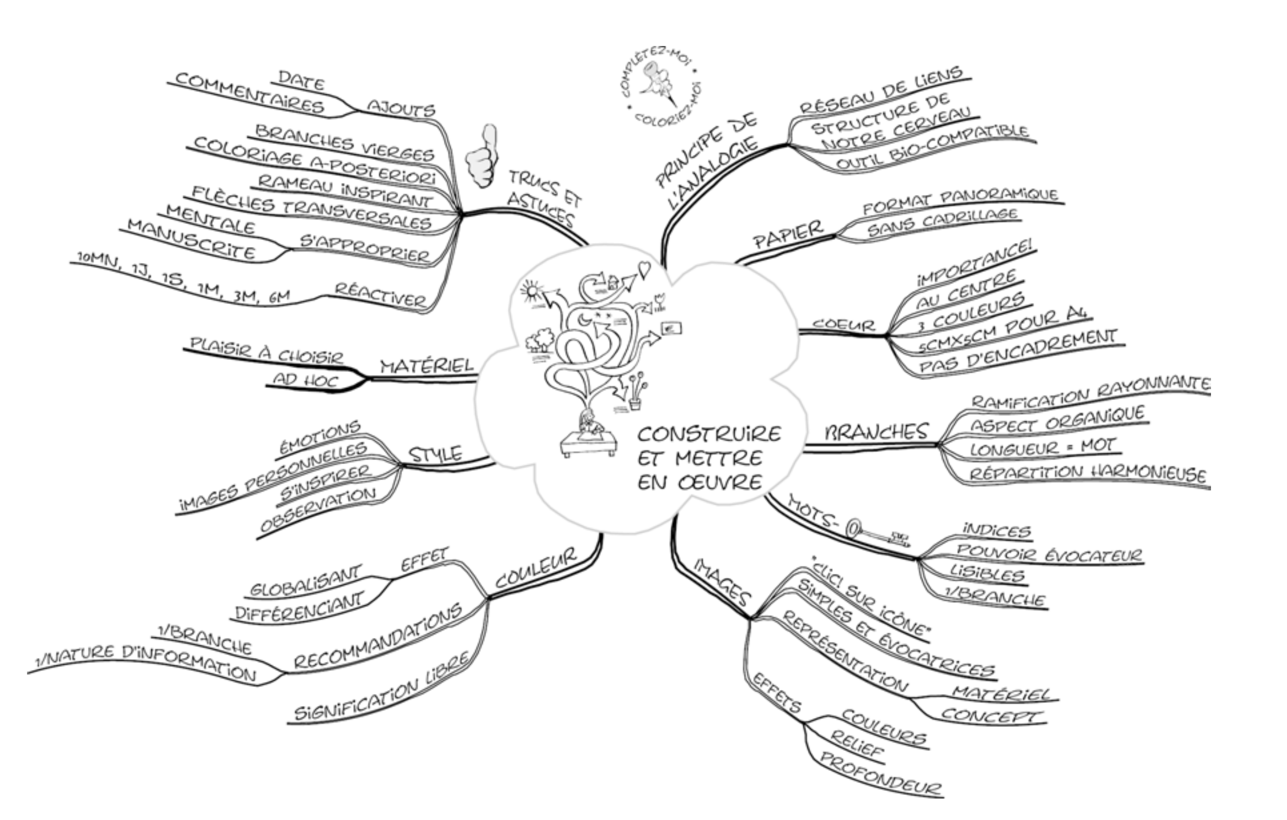
Donnez une couleur dominante à chaque branche principale, soit en repassant un trait de crayon de couleur sur chacune des branches qui la composent, soit en entourant sous forme de nuage coloré la ramification toute entière.

Fignolez vos dessins, donnez-leur de l'effet.

Visionner

Vous voilà arrivé au stade où votre carte vous est familière. Vous avez une vision globale et détaillée de la matière qui va vous permettre d'imaginer votre futur portable, en adéquation avec vos besoins et vos moyens.

Vous êtes au clair et pouvez visionner un film mental dans votre tête de la totalité de votre carte. Votre intuition fera le reste, elle se sera nourrie de tout le travail d'appropriation et de sensibilisation que vous avez réalisé.

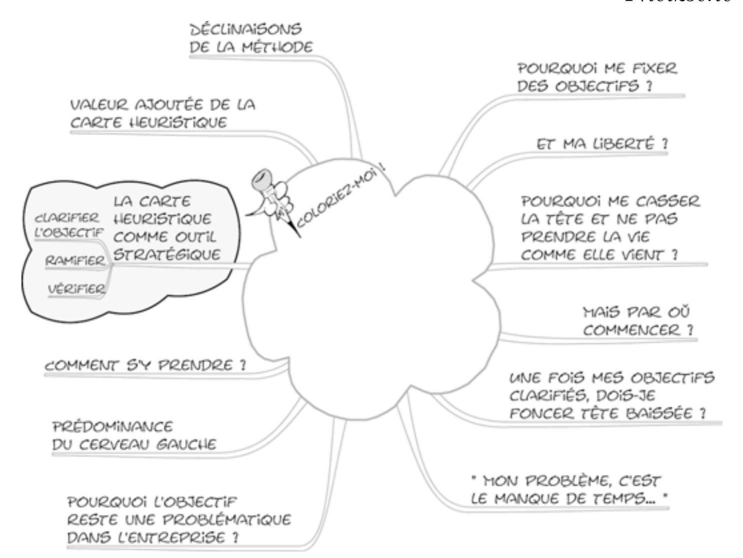


En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

2 Décider et atteindre nos objectifs

Celui qui possède un « pourquoi » qui lui tient lieu de but, de finalité, peut vivre avec n'importe quel « comment ».

Nietzsche



Rappelons-nous ces moments où seul dans notre bureau, ces moments où tout nous paraît difficile à mettre en œuvre, ces moments où nous croyons que tout est contraire à nos intérêts, à notre bien-être, où nous avons le sentiment d'être perdus sans savoir par où commencer pour nous en sortir…

Vous y êtes ?… Bien ! Maintenant recopiez la carte suivante et prenez le temps de la ramifier…



Identifiez les conditions qui favorisent chez vous un état de découragement.

Pourquoi me fixer des objectifs ?

Quand nous conduisons notre voiture, pourquoi tournons-nous à droite ou à gauche ? Pourquoi pensons-nous arriver à l'heure ? Comment savons-nous que nous possédons assez de carburant ? Pourquoi portons-nous une cravate à ce moment-là ?

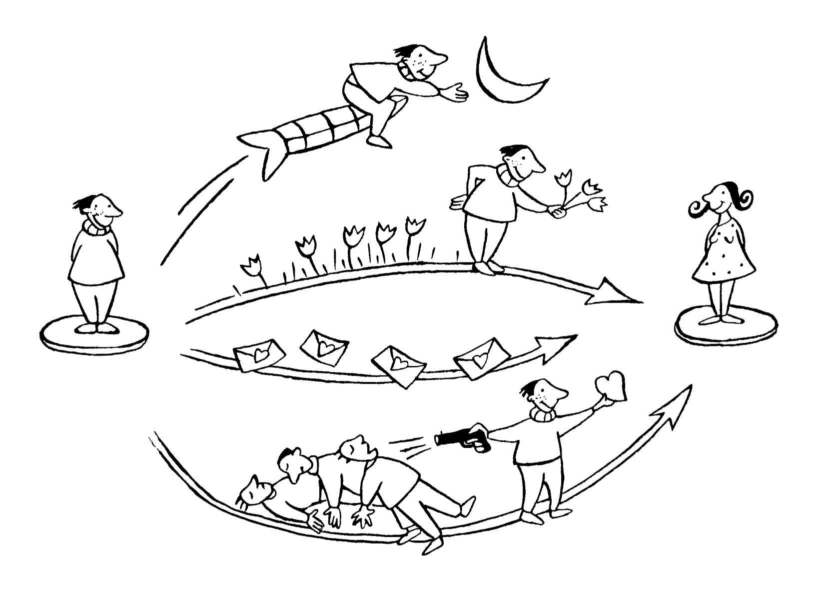
Sans doute parce que nous savons qui nous allons voir, que nous avons su apprécier la distance qui nous sépare de notre lieu de rendez-vous et que nous connaissons le nom de la ville ou du quartier.

On peut penser également que l'objet de ce rendez-vous a du sens pour nous et que ce dernier correspond au « **pourquoi** » de Nietzsche en tant que raison d'être, de justification, de ce que cela représente pour nous.

Quant au « **comment** », il correspond au « sens » en tant que direction, orientation.

Bref, nous nous sommes tout simplement fixés un objectif.

Se fixer des objectifs, c'est se donner **un sens et du sens** ! C'est savoir où nous voulons aller et identifier les itinéraires et les ressources qui nous permettront d'y arriver.



Pour les collaborateurs de l'entreprise, les objectifs sont « fixés » par la hiérarchie ou les actionnaires, ils sont rarement négociables. Par contre, les moyens et la façon dont nous allons y arriver sont plus dans notre zone de contrôle. Il s'agira de nous concentrer sur le « comment », tout en sachant que nous aurons tout à gagner à comprendre le bien-fondé de ces objectifs, c'est-à-dire le « pourquoi ». Nos actions seront alors plus harmonieuses et plus justes parce que nous en aurons compris le sens.

Et ma liberté ? !

L'œuvre de Victor Frankl[1] est une vraie source d'inspiration pour ceux qui s'interrogent sur ce qu'est la liberté. Ancien rescapé des

1. cf. FRANKL Viktor Emil, *Découvrir un sens à sa vie*, Les Éditions de l'Homme, 1988.

camps de concentration, son expérience extrême de la privation lui a permis de clarifier ce concept cher à nous tous.

Il déclare à ce sujet que la santé mentale est fondée sur un certain degré de tension entre ce que nous avons déjà réalisé et ce qui nous reste à réaliser. Ce dont l'homme a besoin, ce n'est pas de vivre sans tension mais bien de tendre vers un but valable, de réaliser une tâche librement choisie.

À ce propos, il est raconté que le Bouddha fut questionné par un de ses disciples sur la meilleure façon de vivre. Le Bouddha savait que cette personne était musicienne et lui posa la question suivante : « comment fais-tu pour que ta cithare produise le meilleur son ? ». L'élève répondit alors : « les cordes ne doivent être ni trop tendues, ni trop lâches ». Le Bouddha le pria alors de s'inspirer de son savoir-faire en matière d'instrument pour vivre justement.

Pourquoi me casser la tête et ne pas prendre la vie comme elle vient ?

Qu'adviendra-t-il si nous ne faisons rien ? Si nous ne souhaitons rien ? Il sera alors plus facile de parler des résultats liés à nos problèmes que de parler de la façon dont nous allons les résoudre.

Ce n'est donc pas la voie de l'inertie que nous vous proposons mais celle qui nous fait découvrir notre capacité à pouvoir agir sur notre vie, afin d'apporter des réponses adéquates à notre envie d'évoluer.

Pour cela, quelques efforts préalables sont nécessaires, comme chaque fois qu'il est question de responsabilité.

Mais par où commencer ?

Au préalable, nous vous invitons à clarifier certaines questions simples que nous savons éviter, par des réponses sommaires et sans profondeur :

- Que souhaitons-nous exactement ?
- Quand souhaitons-nous l'atteindre ?
- À quoi sommes-nous capables de renoncer pour cela, et à quoi ne renoncerons-nous jamais ?

Il faut du courage pour répondre vraiment à ces questions car elles vont nous renvoyer à nos obstacles, nos limites et à certains effets indésirables conséquents à l'atteinte de nos objectifs.

Prenons le temps de répondre et nous aurons le sentiment de nous prendre en charge, d'être aux commandes de notre existence et regarderons à deux fois avant d'accepter des assistances qui servent bien souvent des intérêts différents des nôtres.

Une fois mes objectifs clarifiés, dois-je foncer tête baissée ?

Maintenant, levons la tête. Que voyons-nous ? Les autres !

Que ce soit dans la rue, sur notre lieu de travail, chez nous, nous ne sommes pas seuls. Nous évoluons dans un contexte social et culturel que nous partageons avec notre entourage.



Contextualiser notre objectif nous aide à le rendre compatible avec notre environnement. Cela nous permet également d'anticiper d'éventuels obstacles et de repérer des ressources.

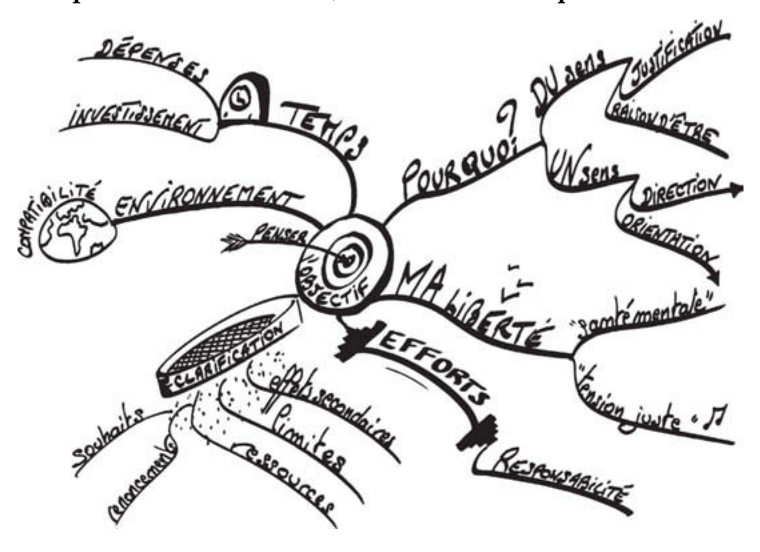
« Mon problème, c'est le manque de temps... »

Pour tous, la journée comprend un capital de 24 heures. Nous n'avons pas d'autre choix que de le dépenser ou l'investir. En se

fixant de façon efficiente des objectifs, nous réalisons un acte de gestion du temps fondamental qui détermine le rendement et la cohérence de toutes nos actions.

Pour gagner du temps, il faut en investir.

En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.



Pourquoi l'objectif reste une problématique dans l'entreprise ?

Force est de constater que nous préférons la logique du pompier appelé à éteindre un incendie d'un bâtiment mal conçu qu'à celle de l'architecte qui aura prévenu la catastrophe dans la conception de ses plans. Nous nous plaçons en quelque sorte en position de survie.



Soumis à une pression constante, nous privilégions souvent l'action à la réflexion assimilée souvent à un temps « non productif ». De plus, le traitement de l'urgence génère une gratification rapide, et donc du plaisir par l'obtention d'un prompt résultat.

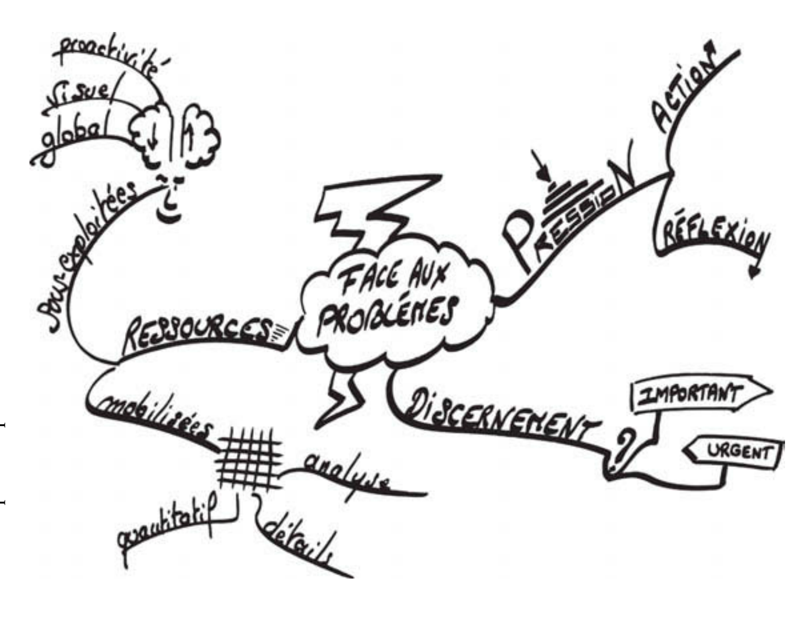
Peut-être est-il temps de faire appel à nos capacités d'anticipation et de proactivité en discernant l'urgent de l'important…

Prédominance du cerveau gauche

Les outils proposés pour traiter de l'objectif relèvent souvent du quantitatif et de l'analyse (cerveau gauche) *:* tableur, histogramme, matrice, diagramme…

Cependant, les notions de vision, de visualisation, de globalité (cerveau droit) sont indispensables pour appréhender l'objectif.

En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

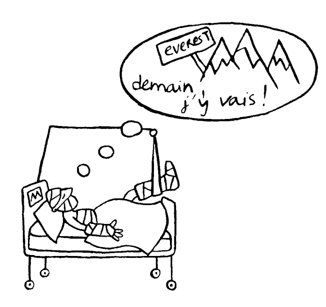


Comment s'y prendre ?

Nous rappellerons ici les fondamentaux qui permettent l'efficience dans la conception des objectifs.

En étant spécifique, concret, observable et mesurable, l'objectif gagnera en précision et en clarté. Avoir comme objectif d'être riche est trop vague. Disposer d'un revenu annuel de 100 000 € dans deux ans permet d'imaginer plus facilement ce qui nous reste à faire.

Le cerveau droit ne comprend pas la forme négative. C'est lui qui nous permet de visualiser notre objectif. Se répéter : « demain je ne serais pas en retard », n'arrivera pas à mobiliser nos ressources. Pour provoquer un réel changement, préférons « demain, j'arriverai à 8 h 15 au bureau », la forme affirmative servira mieux notre objectif. De surcroît, elle nous oblige à dire ce que nous voulons et non pas ce que nous ne voulons plus.



De la même façon, si l'on nous demande de ne pas imaginer un pingouin sur une banquise avec un masque et un tuba, il y a de fortes chances pour que cette image s'impose à nous de toute façon.

Posons-nous la question de savoir si l'atteinte de notre objectif se situe dans notre zone de contrôle, sinon cela réclamera négociation ou veille constante. « Être le meilleur » n'est qu'un vœu se situant hors de notre zone d'influence, car nous ne savons pas toujours quels sont nos concurrents et ce qu'ils préparent. Par contre « dépasser notre CA de 20 % » est un objectif de performance qui dépend de notre zone de contrôle.

Projetons-nous dans la situation où notre objectif est atteint. Que ressentons-nous ? Qu'entendons-nous ? Que voyons-nous ? Cette projection sensorielle engendre une boucle réflexive sur notre présent et favorise la mobilisation de toutes nos ressources. C'est une véritable préparation corps-sentiment-esprit qui procure une grande énergie.

Il va sans dire que nos objectifs doivent être en harmonie avec nos valeurs, notre but ultime dans la vie (méta-objectif). Sans cela nous hypothéquons toutes les chances de réussite. Nous serons toujours en conflit intérieur, consciemment et surtout inconsciemment. Notre stratégie sera toujours contrariée et nos efforts nous épuiseront. Tout cela pour arriver à un état de mal-être.

Contextualiser notre objectif nous permet de valider son réalisme et sa cohérence. Il s'agit d'identifier les personnes impliquées, l'environnement dans lequel il s'inscrit.

Si nous anticipons tous les résultats qui découlent de l'atteinte de notre objectif (personnels, professionnels, familiaux, communautaires...), nous pouvons gérer alors les conséquences à l'avance, plutôt que d'attendre qu'elles se produisent.

Prenons l'exemple d'un appartement qui correspond parfaitement à ce que nous souhaitions depuis longtemps en terme de surface, de luminosité, de nombre de chambres, d'exposition... Sommes-nous prêts à renoncer à la nounou de nos enfants pour les confier à quelqu'un d'autre ? Sommes-nous disposés à rallonger notre temps de transport pour nous rendre sur notre lieu de travail ? Et bien d'autres questions encore auxquelles il nous faudra répondre avant de prendre des engagements.

Cette approche globale nous évitera beaucoup de problèmes. Elle s'opérera tout au long de notre cheminement, compte tenu d'un contexte sans cesse en mouvement.

Soyons lucides en estimant les obstacles et les ressources, et imaginons de quelle façon nous pouvons contourner les premiers et identifier et disposer des secondes.

Fixons-nous des indicateurs de réussite. Cela nous permet de savoir, quand l'objectif a été atteint.

Les branches supportent à ce niveau-là une information qui répond à « j'aurai atteint mon objectif quand... ». Les indicateurs sont nécessairement visibles et souvent quantifiables.

Un échéancier est évidemment indispensable, il pourra prendre la forme d'un rétro-planning, c'est-à-dire partir de la date envisagée pour l'atteinte de l'objectif afin d'être décliné en étapes successives pour enfin aboutir à la date précise de la première action à entreprendre.

On dit que faire le premier pas, c'est avoir parcouru déjà la moitié du chemin. L'action élimine bien souvent la peur.

Comme un bon marin, nous maintiendrons le cap sur la destination, toujours avec une grande flexibilité et le sens de l'opportunité, et comme lui nous prendrons le temps de fêter dignement les étapes et l'arrivée. Nous puiserons dans cette célébration une nouvelle énergie pour de nouveaux objectifs.

En parcourant la carte de la planche 4 (cahier couleur central), vous réactivez ce que vous avez lu.

La carte heuristique comme outil stratégique

Nous souhaitons partager avec vous une façon d'utiliser la carte heuristique sur le thème de l'objectif. Peut-être allez-vous vous l'approprier telle quelle ou bien l'adapter, voire en découvrir d'autres plus en harmonie avec votre fonctionnement. Le plus important est de se sentir à l'aise dans son emploi et d'en éprouver un sentiment de maîtrise, et surtout de ne pas être démuni devant une page blanche.

Nous proposons ici une utilisation pragmatique de la carte heuristique qui respecte les fondamentaux développés précédemment.

L'élaboration d'une carte nous permet une représentation rationnelle, sensorielle et visionnaire de notre objectif.

Cette appropriation de l'objectif selon une approche corps-sentiments-esprit génère une solide motivation et induit un état de tension juste et constant.

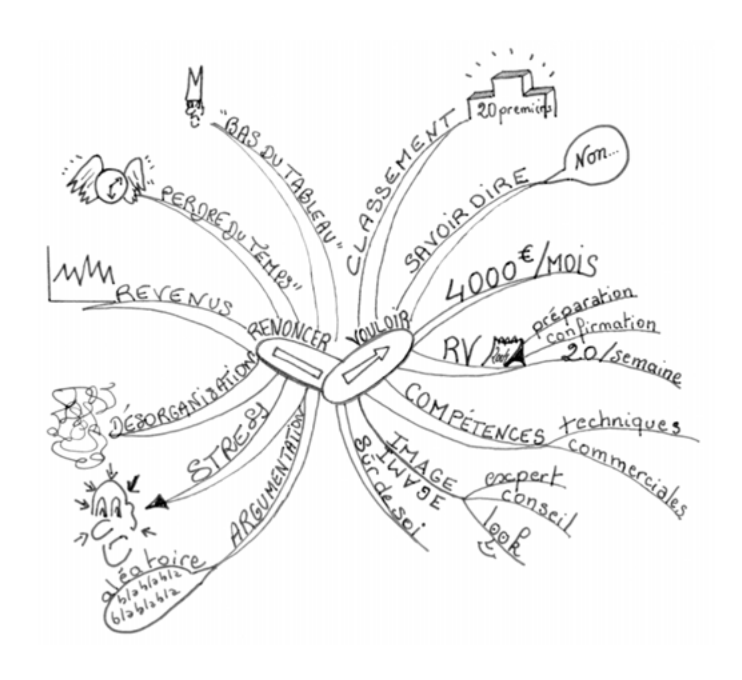
Pour cela, nous prendrons un exemple, celui de Florent, cadre commercial dans une compagnie d'assurance-vie, souhaitant être plus performant dans son activité compte tenu des nouveaux objectifs qui lui ont été fixés en terme de chiffre d'affaires.

Clarifier l'objectif

Florent sait qu'il doit d'abord être au clair par rapport à ses aspirations. Il réalise une première carte à deux branches : l'une représente ce dont il ne veut plus et l'autre ce qu'il souhaite atteindre.

L'aspect spécifique, concret, observable et mesurable sera respecté pour les deux branches.

Éventuellement, chaque branche sera affectée d'un code qui permettra à Florent de savoir s'il est ou n'est pas dans sa zone de contrôle.

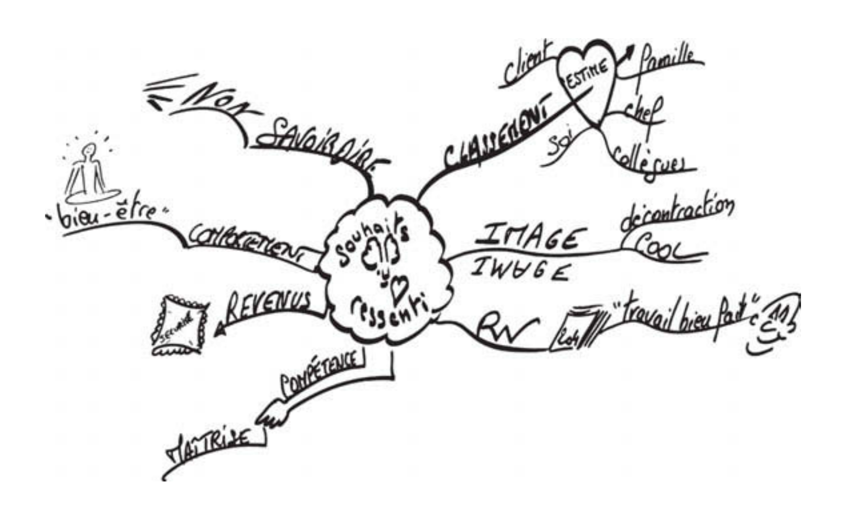


En s'appuyant sur ce qu'il ne veut plus, Florent trouve plus facilement ce qu'il souhaite vraiment. Il identifie ainsi les indicateurs de sa réussite.

Ramifier

Florent peut ensuite ramifier tout ce qu'il a *formulé positivement dans ses souhaits par la représentation sensorielle* de ce qu'il ressentira lorsqu'il les aura atteints.

La qualité de ce travail repose sur sa capacité à vivre par l'évocation, un état futur dans sa tête et dans son corps, grâce aux émotions qu'il saura générer.



Les mots et les dessins peuvent évoquer des émotions, des sentiments, des comportements…

À ce stade, ce qui doit représenter le cœur de la carte émergera de lui-même. À partir de lui, tout trouvera un commencement, une inspiration. C'est l'origine de toutes les ramifications.



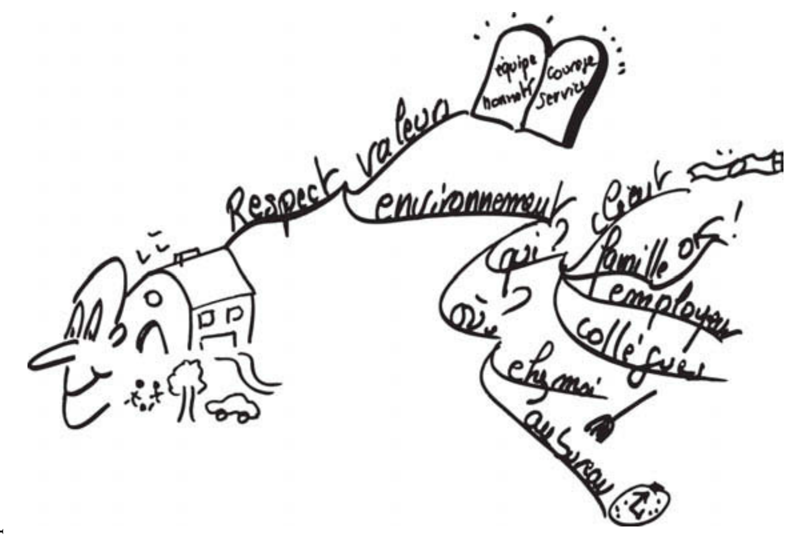
Vérifier

Il s'agit de s'assurer si l'objectif lui-même et le cheminement susceptible de l'atteindre sont compatibles avec les valeurs de Florent et de son environnement.

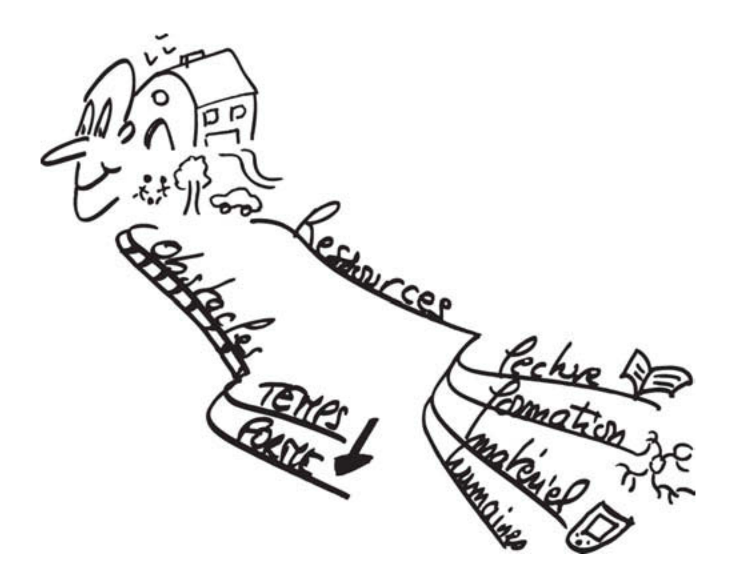
Pour cela, la branche de premier niveau « respect » est ramifiée par un deuxième niveau « les valeurs » pour lesquelles Florent ne transige pas. Les ramifications font état des actions et des conséquences tangibles résultantes du respect de ses valeurs.

Une deuxième branche de deuxième niveau est consacrée à l'«environnement » de Florent. Les ramifications évoquent le contexte dans lequel il se situe lui et son objectif en répondant aux questions suivantes : Où et avec qui ?

Les anticipations liées aux conséquences dues à l'atteinte de ses objectifs concernant les personnes et l'environnement font l'objet de ramifications.

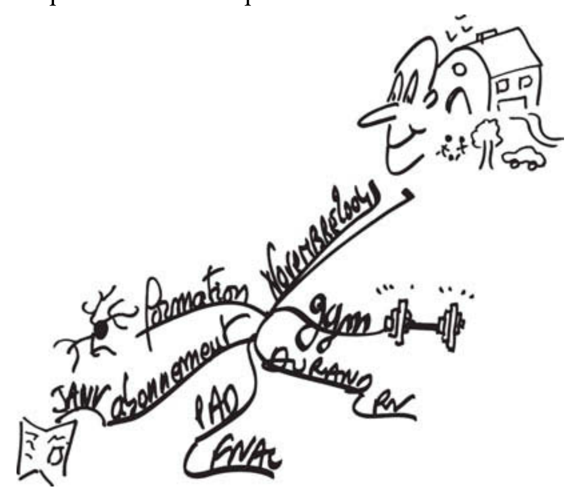


Deux nouvelles branches de premier niveau discernent *les ressources nécessaires* (troisième branche) et les *obstacles prévisibles* (quatrième branche). Les ramifications permettent à Florent d'élaborer les tactiques adéquates pour s'approprier les ressources et contourner, voire anticiper les obstacles. La vigilance de Florent induit une actualisation constante de cette branche.



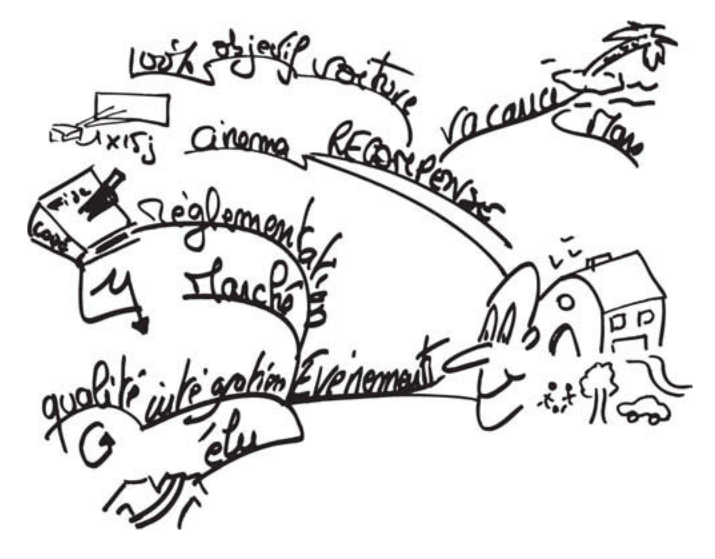
Une cinquième branche de premier niveau est consacrée à l'*échelonnement des tâches*. Cette même branche a pour titre la date que Florent a choisie pour atteindre son objectif ou celle qui lui est imposée par sa direction.

Chacune des ramifications contient la nature de la tâche à accomplir et son échéance, les personnes concernées ou les ressources à mettre en œuvre. Florent peut surligner, barrer ou cocher lorsqu'il s'en sera acquitté.



Une sixième branche de premier niveau permet à Florent de collectionner les différents événements ou informations susceptibles de modifier sa stratégie. Il en gardera ainsi la mémoire, ce qui pourra lui être utile en cas de restitution auprès de sa hiérarchie. Conserver l'historique de ces événements permet également de lui rappeler le sens (le pourquoi et le comment) de son action.

Enfin, sur la septième branche de premier niveau, Florent décide à l'avance des récompenses qu'il s'accordera ou qu'il recevra au fur et à mesure de son avancement. Cette branche est considérée par Florent comme aussi importante que les autres, car elle lui permet d'y puiser de l'énergie. Il s'applique à ce que les informations qu'elle contient soient des plus explicites sur le plan sensoriel (couleurs, volume, relief, émotions…).



Valeur ajoutée de la carte heuristique

Bien que nous ayons séquencé les phases du mode d'emploi pour la clarté de la démonstration, chaque branche peut être ramifiée indépendamment les unes des autres en fonction de la

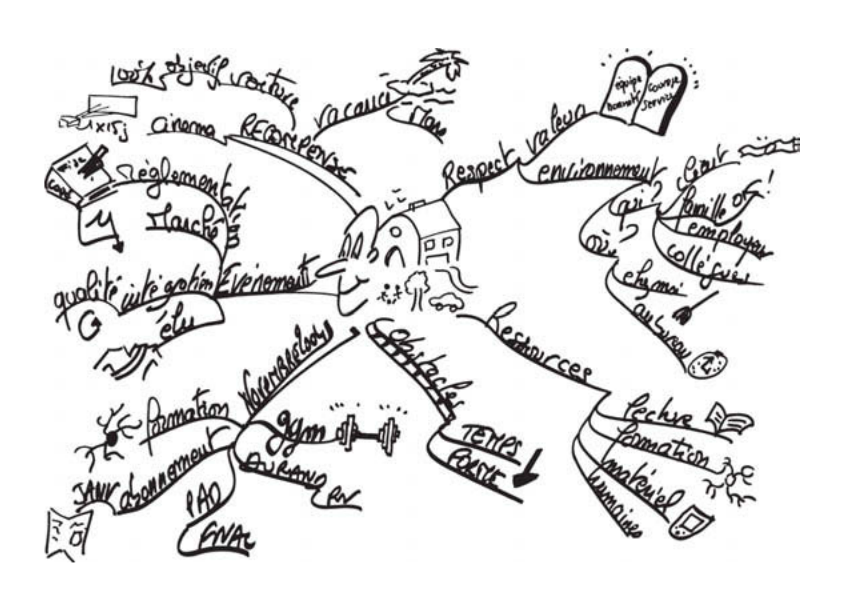
disponibilité des informations qu'elle doit contenir. Une carte peut ainsi s'actualiser facilement, simplement en supprimant ou en ajoutant des ramifications.

Nous recommandons de conserver la totalité des cartes qui seront réalisées sur le même objectif. Ceci nous permet de consulter l'historique de notre progression et d'en apprécier l'avancement.

La vision globale de tous les composants de notre carte nous invite à identifier plus facilement les priorités et la simultanéité de certaines actions.

Plus notre carte est expressive, imagée et mise en relief, plus facile est la réactivation des ancrages induisant la volonté de parvenir au but.

À l'instar de l'utilisation d'une carte routière quand nous sommes égarés, la carte heuristique procure, grâce à sa lisibilité, un sentiment de sérénité nous permettant de conserver la tête froide quels que soient les imprévus et la tension ambiante.



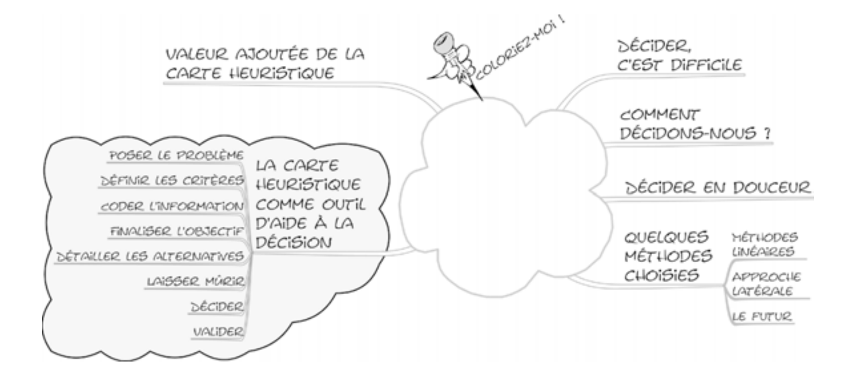
Déclinaisons de la méthode

Un objectif peut être collectif. Dans ce cas, la méthode reste la même. Nous vous recommandons d'inviter chaque participant à préparer une carte au préalable. Ensuite, un animateur consolide la totalité des cartes en une seule en favorisant l'écoute et l'échange entre les participants.

Enfin, l'emploi de la carte heuristique dans le cadre d'un *coaching* permet de retravailler sur les matériaux des séances précédentes et de préparer les entretiens suivants. Pour cela, un exemplaire de la carte est mis à la disposition du coach et du coaché après chaque rendez-vous.

3 Prendre les bonnes décisions

« Il est toujours bon d'avoir une activité lente avant de prendre une décision importante. »
Paulo Coelho



Décider, c'est difficile

La capacité de décider « vite et bien » est une aptitude communément recherchée dans le management. Cette faculté que possèdent les « décideurs nés » procure un sentiment d'assurance et de confiance.

Bien sûr, certaines décisions sont faciles à prendre d'instinct et ne nécessitent pas d'efforts particuliers pour cela (s'habiller, choisir un film) ; tout au plus hésitons-nous un peu avant d'agir.

D'autres décisions, comme acheter une maison ou changer de métier, nous demandent d'intégrer de nombreux paramètres et de mobiliser plusieurs personnes.

Nous avons besoin d'un minimum d'informations qui font parfois défaut. Souvent, nous sommes noyés par un déluge de données qu'il faut trier pour y voir clair.

Pour compliquer la situation, certaines décisions sont à prendre dans l'urgence ou sous la pression d'émotions conflictuelles.

Comment décidons-nous ?

L'analyse de tous les paramètres peut se révéler tellement délicate qu'elle entraîne une peur de prendre une décision.



Nous sommes alors figés et incapables d'agir.

Ce phénomène est d'autant plus fréquent que le droit à l'erreur est de moins en moins autorisé dans les entreprises.

Il arrive aussi que nous sentions bien quelle devrait être la décision à prendre et donc l'action qui en résulte. Malgré tout, nous reportons la décision en espérant que les choses se résoudront d'elles-mêmes ou qu'un éclairage nouveau fera apparaître la solution.

Parfois, c'est le contraire qui se passe : pressés par le besoin d'action ou sous le coup d'une émotion, nous prenons trop rapidement une décision pour quitter cet état inconfortable et voir les choses bouger enfin.

Bien sûr, il faut laisser une place raisonnable à notre intuition mais en restant vigilant car de nombreuses décisions ont conduit à des erreurs par manque d'information ou par une croyance qui s'est ensuite avérée fausse.

Dans tous les cas, il faut bien reconnaître que c'est seulement confrontés à de nouvelles alternatives, à des choix de vie, que nous prenons vraiment conscience de la nécessité de se rappeler des objectifs poursuivis.

Nous nous rendons compte que nos valeurs et donc nos critères de décision sont parfois mal définis.

Que faire ? Quelle méthode employer ? Doit-on laisser la place aux émotions, utiliser des matrices de décision, agir rapidement ?

Décider en douceur

Lorsque nous devons prendre une décision, nous souhaitons assimiler une grande quantité d'informations d'origines les plus diverses.

Nous voulons être sûrs d'avoir englobé toutes les alternatives, d'avoir fait le tour de tous les critères, tout en laissant une place raisonnable aux intuitions.

La décision doit aussi être acceptée et supportée par le plus grand nombre.

L'idéal est de disposer d'une « recette » qu'il suffit de suivre pas à pas pour être sûr d'aboutir à la bonne décision en toute confiance.

Cette méthode doit intégrer aussi bien les facteurs humains, émotionnels et intuitifs que les paramètres rationnels et factuels.

Quelques méthodes choisies

Méthodes linéaires

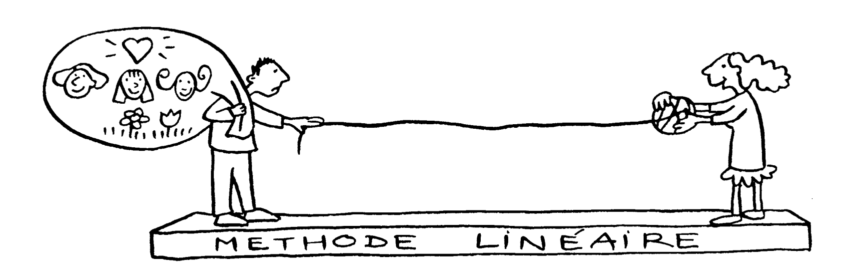
Ce sont des méthodes linéaires, rationnelles et dichotomiques dont les différentes étapes sont clairement définies. Elles sont déclinées en de nombreuses variantes mais leur principe de base peut être résumé comme suit : définir le problème, identifier et

pondérer les critères, développer la structure décisionnelle, identifier les alternatives, confronter les alternatives aux critères, décider et enfin, valider le raisonnement.

Parmi celles-ci, citons : les matrices de décision, Kepner-Tregoe, Electre II, la méthode AHP.

Leur avantage principal est de guider pas à pas l'utilisateur dans un cadre rigide et bien défini. Elles ont un côté formel, systématique et rassurant qui peut parfois servir de support à un développement informatique. L'inconvénient majeur est lié à leur rigidité : que faire de nos sensations et sentiments dans une recette aussi figée ?

Autre problème : ces méthodes manquent de vision globale : en parcourant les étapes une à une, nous n'englobons qu'avec difficulté le problème dans toute sa richesse et toute sa complexité.



Approche latérale

Cette approche est plus créative et fait appel à des moyens moins directs. On y retrouve :

- *L'analogie* qui consiste à établir un rapport de similitude entre le problème posé et un autre problème déjà résolu ;
- *La métaphore* qui consiste à réinventer le problème en le traduisant dans un modèle connu ou imaginaire ;
- *Le raisonnement par l'absurde* qui nous autorise à sortir du cadre, à changer de références.

Avantages de ces méthodes : elles nous mettent dans des situations différentes de nos routines quotidiennes et utilisent l'imagination, les associations d'idées…

L'inconvénient majeur réside dans leur perception négative et leur côté parfois jugé comme farfelu.

De plus, ces méthodes demandent une maîtrise certaine pour être animées efficacement. Cela entraîne une résistance à leur utilisation en entreprise. L'association d'idées est principalement réalisée idée par idée sans englober l'environnement total.

Le futur

Nous assistons à l'émergence de nouvelles techniques qui font appel à la totalité de nos canaux visuels, auditifs et kinesthésiques.

La cartographie et la visualisation de l'information sont des outils d'aide à la décision qui engendrent le cercle vertueux : production de choix, élargissement du champ de réflexion, « dilatation » de la pensée, stimulation des ressources du cerveau, meilleur choix intégrant un nombre infiniment supérieur de critères et vue globale des incidences du choix effectué.

La carte heuristique en fait partie.

La carte heuristique comme outil d'aide à la décision

La méthode retenue est très simple : elle consiste à parcourir, au moyen d'une carte heuristique, une technique classique de prise de décision traditionnellement linéaire.

Nous allons construire petit à petit la décision en assemblant une à une les différentes portions du puzzle.

Poser le problème

Commençons d'abord par élaborer une photo globale.

Son but : provoquer une première confrontation avec le problème, en appréhender sa complexité et collecter l'ensemble des données utiles à la prise de décision.

Comme exercice et pour mieux illustrer nos propos, imaginons que nous allons équiper notre famille d'une nouvelle voiture et que la décision sera prise collégialement.

À ce stade, l'objectif est connu mais il n'est pas encore défini complètement. Il est cristallisé par le pictogramme présent au cœur de la carte, ici une voiture.

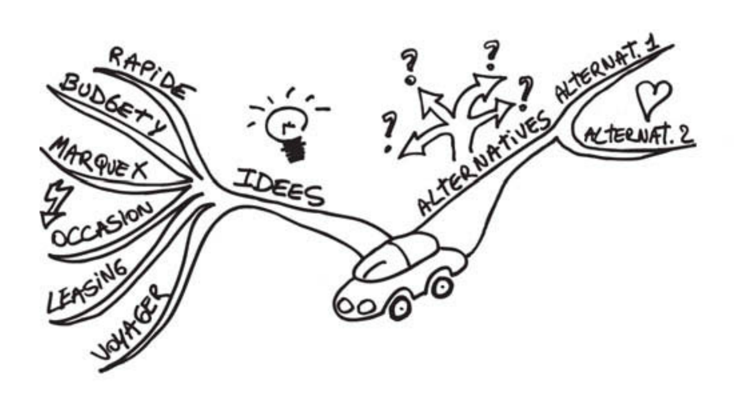


Ce pictogramme symbolise, pour chaque participant, une représentation mentale et personnelle de l'ensemble des données et des sentiments liés à la décision à prendre.

> REMARQUE – C'est précisément la facilité de gestion de cette ambiguïté entre la vision personnelle et la vision du groupe qui donne de la flexibilité au processus de prise de décision avec une carte heuristique.

Ensuite, traçons à partir du cœur de la carte une branche « alternatives » qui recevra les différents choix possibles.

Dans une autre branche, nous listons une série de sujets qui nous viennent à l'esprit sans trop chercher à les organiser. Cette branche constitue un réservoir à idées, un espace pour la matière brute qui sera structurée plus loin.



REMARQUE – Notons qu'il n'est pas nécessaire de connaître toutes les alternatives dès le départ : en fonctionnant en roue libre et en déposant nos pensées sur la carte, de nouvelles alternatives peuvent émerger par induction. Cela peut également se présenter lors de la révision de l'objectif poursuivi (voir plus loin).

Définir les critères

Autre étape primordiale : la définition des critères qui vont nous servir à confronter les alternatives. C'est ici que commence vraiment le processus décisionnel.

Par une mise au clair de nos critères essentiels, par la définition de nos valeurs et par le lien avec l'objectif poursuivi, nous posons des piliers qui serviront à filtrer les alternatives.

Cette étape prend toute sa dimension lors d'un travail en équipe : en effet chacun aborde le processus de décision avec ses propres valeurs et ses propres enjeux. En les analysant ensemble, nous écoutons les différentes parties et formalisons un consensus.

Les critères sont classés en « impératifs » et en « souhaits ». Les souhaits sont hiérarchisés par ordre d'importance et les impératifs doivent être satisfaits pour être retenus.

REMARQUE – La liste des critères trouve bien évidemment son utilité dans l'argumentation et la communication de la décision prise.

Coder l'information

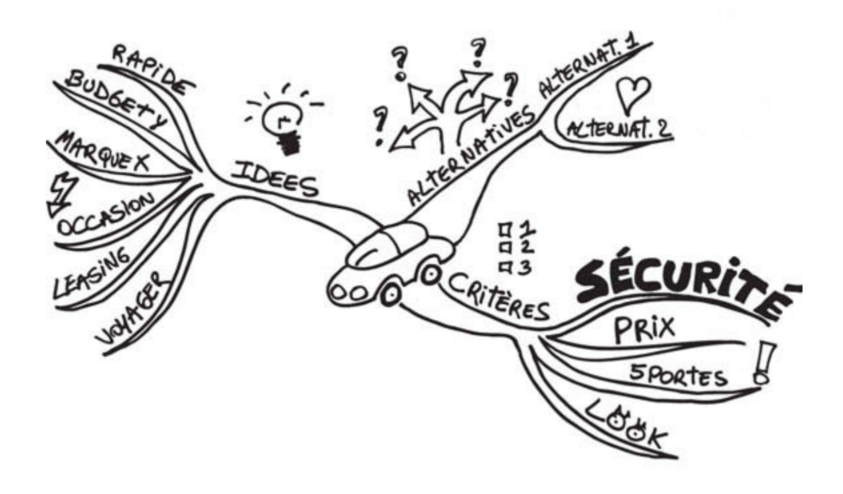
À l'aide de codes et de couleurs, nous identifions les désaccords, les états d'âmes, les préférences.

De cette manière, la dimension intuitive et émotionnelle est intégrée et perturbe moins le processus global.

La carte peut être illustrée par différentes tailles de caractères, par des signes, des symboles ou des couleurs pour signifier le poids de certains critères.

On peut très bien imaginer qu'un participant au processus décisionnel ait dès le départ une préférence pour telle ou telle alternative.

Dans cet exemple, les désaccords sont illustrés par des éclairs, les préférences par des cœurs et les impératifs (critères qui doivent être respectés) par des points d'exclamations.



Finaliser l'objectif

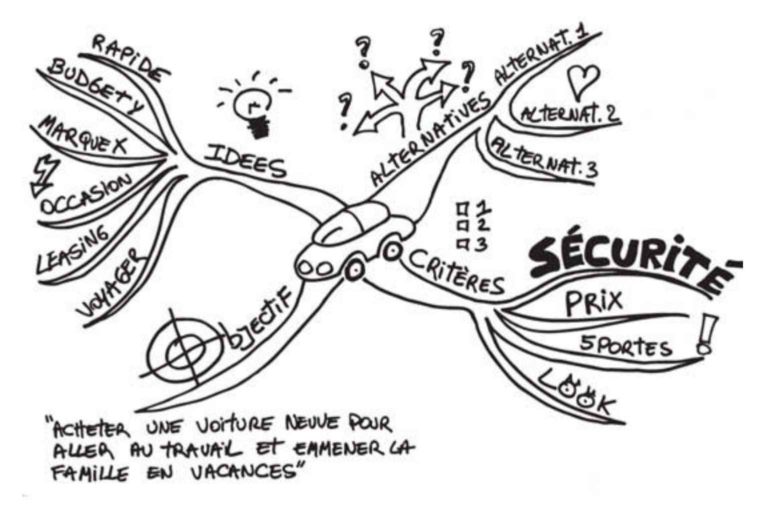
À ce stade du processus, il est intéressant de tenter de définir avec plus de précision l'objectif poursuivi.

Cette étape, bien que fondamentale, gagne à être effectuée une fois certaines positions clairement exprimées (surtout en équipe).

Bien sûr, il faut démarrer l'exercice avec une vision plus ou moins claire de l'objectif mais on peut gagner à se faire confiance et à se laisser aller dans différentes directions avant d'exiger une définition précise.

Nous évitons ainsi les blocages qui peuvent survenir dès le démarrage du processus de décision.

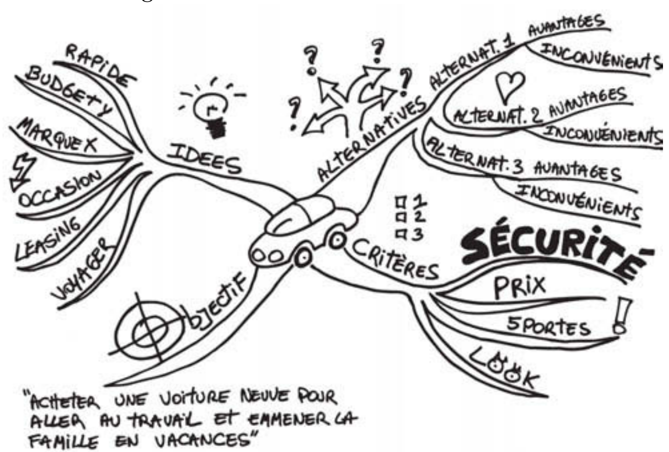
Cette façon de faire a le mérite de faire adhérer le groupe à l'objectif et à sa définition.



Suite à la définition de l'objectif, certains critères se précisent encore, des alternatives disparaissent et… Eurêka ! Devant cette remise en question et visualisant l'ensemble du problème sur la carte, certaines alternatives émergent d'elles-mêmes !

Détailler les alternatives

La carte se remplit et progressivement nous intégrons une grande quantité d'informations tant factuelles que personnelles. Pour gagner encore en finesse, déclinons les alternatives en termes d'avantages et d'inconvénients.



Laisser mûrir

Arrivé à ce stade, l'idéal est de laisser reposer le travail, de mettre à profit un temps de maturation au cours duquel notre inconscient va continuer de fonctionner autour du problème.

Notre intuition peut jouer ici un rôle essentiel et nous aider à évaluer les différentes possibilités qui s'offrent à nous.

En retrouvant la carte, nous pouvons y découvrir de nouvelles perspectives et visualiser la globalité du processus pour faire émerger les « trous » ou les failles de notre raisonnement.

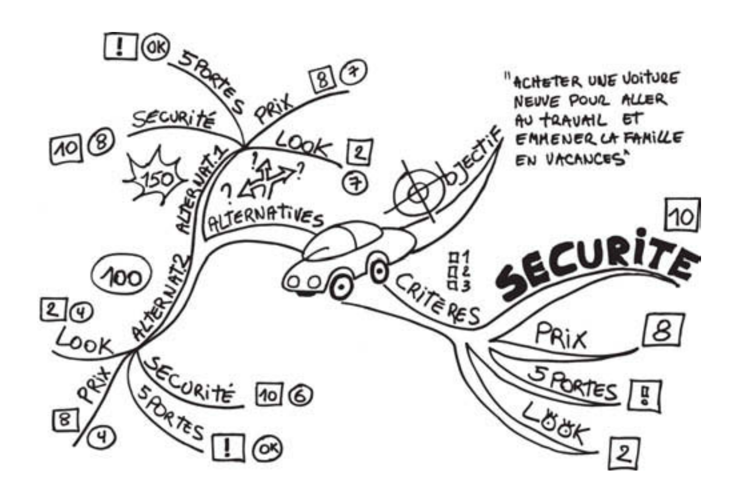
Nous devons également couper les branches alternatives dont les critères impératifs ne sont pas respectés.

Ce faisant, nous réduisons la complexité et simplifions le processus décisionnel

Décider

Pour prendre la bonne décision, il nous reste à confronter les alternatives aux critères en gardant l'objectif en ligne de mire.

Cela peut se faire par une pondération numérique dans laquelle chaque alternative reçoit une cote en fonction de sa performance pour ce critère. On additionne le tout et c'est l'alternative qui obtient le score le plus élevé qui l'emporte.

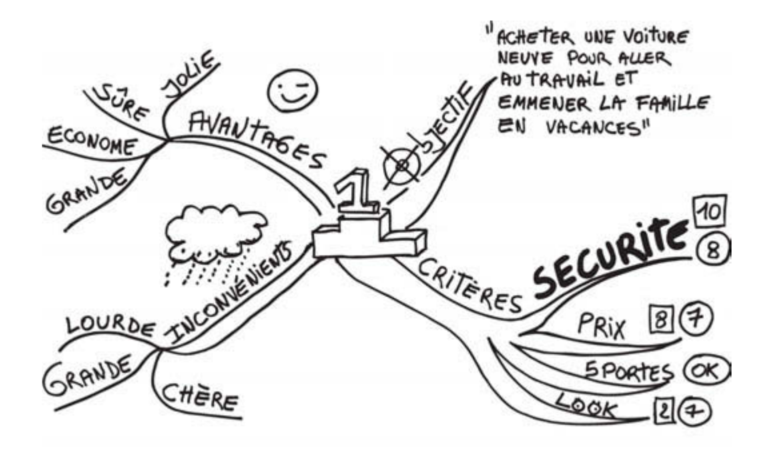


Valider

Dernière étape : valider le raisonnement par un changement de perspective.

Pour cela, nous redessinons la carte en plaçant la solution retenue au centre de la page et examinons à nouveau nos objectifs : que voyons-nous ? Sommes-nous satisfaits du raisonnement, de la solution et des conséquences ?

Nous voici avec une dernière carte qui synthétise la décision retenue.



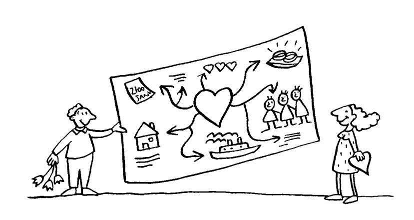
Valeur ajoutée de la carte heuristique

Grâce à la carte heuristique, nous combinons la prise de décision linéaire avec une approche visuelle globale.

Elle nous autorise à faire des raccourcis créatifs et à sautiller entre les étapes du raisonnement.

> REMARQUE – C'est un peu comme dans la file d'attente d'une cafétéria : dans certaines d'entre elles, nous devons passer séquentiellement en revue tous les plats, depuis les couverts jusqu'au café avant de passer à la caisse. Dans les plus flexibles, il est possible de composer son menu de manière plus créative en retournant en

arrière ou en passant directement de stands en stands, recomposant un chemin singulier pour chaque utilisateur du restaurant.



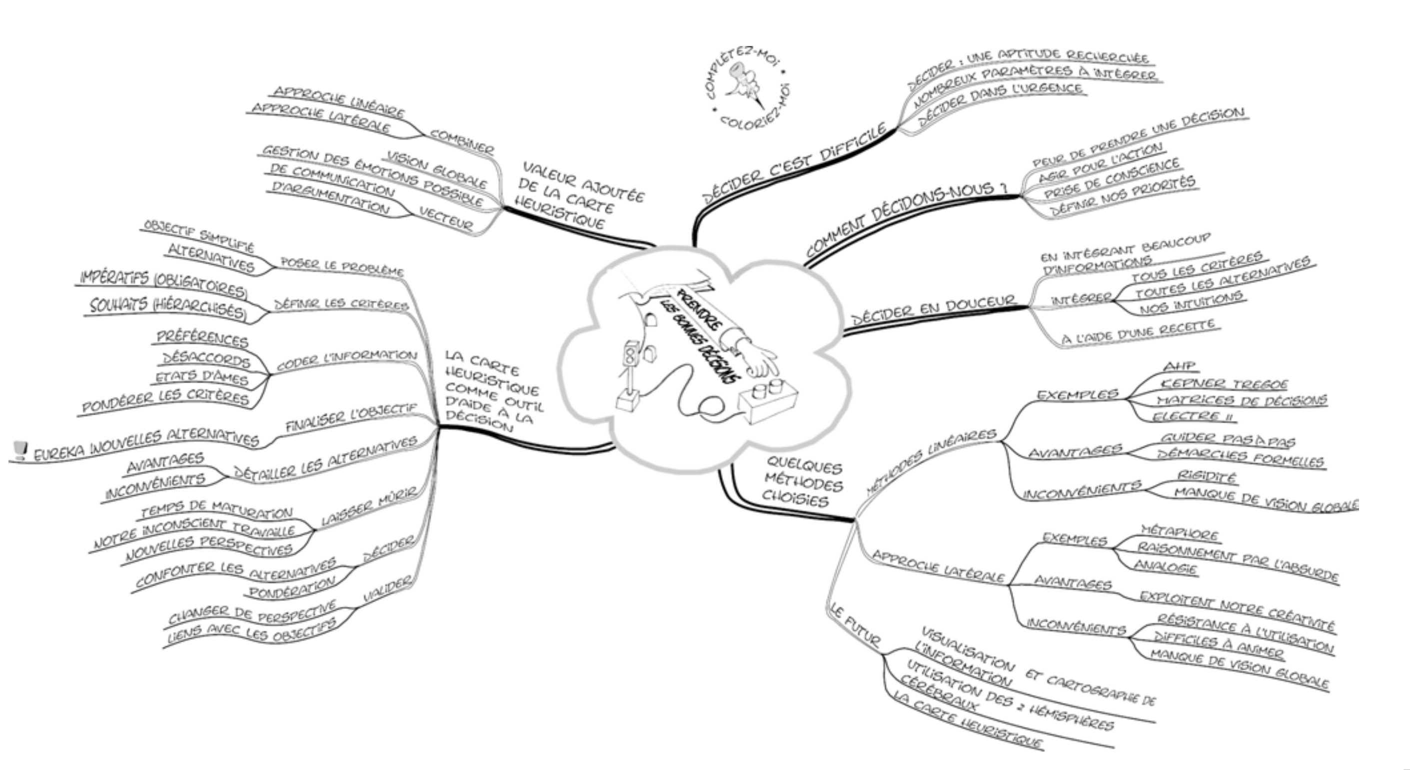
La carte heuristique favorise la gestion des émotions car celles-ci ne sont plus bannies du processus mais sont réellement exploitées : nous pouvons incorporer les émotions ou les contradictions sous forme de couleurs, d'images ou de pictogrammes qui donnent un sens à la décision.

Il est maintenant admis que notre cerveau fonctionne en images et en concepts plutôt qu'avec des mots. Notre œil possède la faculté d'englober beaucoup de paramètres pour nous en offrir un sens exploitable. Ne présente-t-on pas au grand public les prévisions météorologiques sous forme de cartes géographiques avec des icônes et des pictogrammes en lieu et place de listes arides de données climatiques ?

L'utilisation de la vue, de l'espace et la proximité des informations sur la carte favorisent l'émergence de la décision.

Nous l'avons déjà dit, la carte heuristique permet d'afficher un nouvel univers. Alors qu'un individu, limité par les capacités de sa mémoire à court terme, aura du mal à mobiliser tous les paramètres qui peuvent influencer sa décision, il pourra grâce à la carte heuristique aborder son choix avec une vision systémique de tous les éléments à prendre en compte.

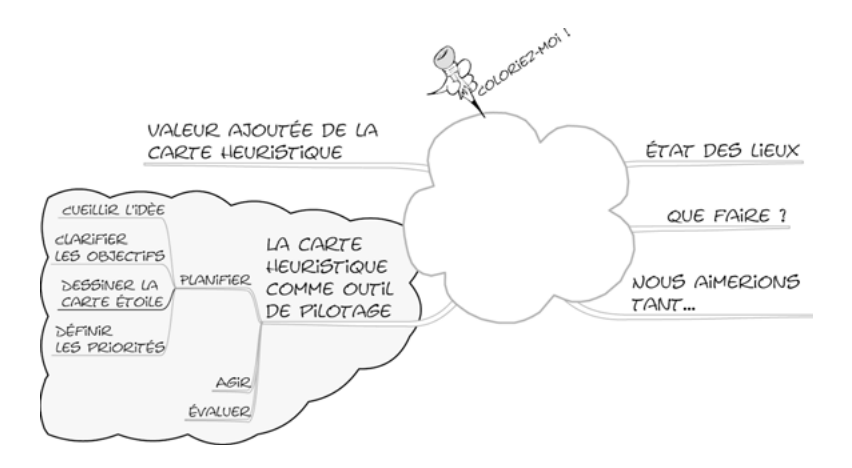
Enfin, la carte est un vecteur de synthèse très utile pour engendrer une vision cohérente de la complexité et communiquer le pourquoi de la décision et son processus.



En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

4 Piloter son quotidien

« Un bon rapport au temps est un des signes d'une personnalité équilibrée et attentive aux autres. »
Jean-Louis Servan-Schreiber



État des lieux

« Je n'ai encore rien fait de bon aujourd'hui ! »

Combien de fois par semaine avons-nous cette sensation de dilapider notre temps, de nous dissoudre dans l'insignifiant, de faire trop de choses dans l'urgence ?

Le quotidien et son cortège de sollicitations toujours plus nombreuses rendent l'organisation de la vie laborieuse : beaucoup de tâches sont à faire en même temps et on se retrouve vite « le nez dans le guidon » à pédaler sans trop savoir vers quel but.

La journée se termine alors en laissant une sensation de frustration parce que les choses importantes et prioritaires ont à peine été effleurées.

Paradoxalement, nous voudrions encore en faire plus et exploiter toutes les bonnes idées qui nous viennent à l'esprit (toujours, évidemment, à un mauvais moment).

Nous commençons alors à ruminer un fatigant cocktail où les choses futiles et importantes se mélangent aux tâches urgentes. Dans cet état d'esprit, il devient difficile de décider par quoi vraiment commencer.

Quid alors de la vision à long terme ? Où en sommes-nous dans le respect de nos priorités ? Quel est le chemin déjà parcouru sur la route de nos objectifs professionnels ou privés ?

Que faire ?

Ce constat de manque de temps, nous l'avons maintes fois posé et souvent cherché à adopter une méthode pour gérer au mieux notre activité.

Nombreux sont ceux qui le font de manière **empirique :** ils agissent « au coup par coup » en ajoutant encore de nouvelles tâches sur la pile des choses à faire. Ils favorisent les tâches gratifiantes et à haut rendement. Leur écran d'ordinateur est couvert de *Post-it*®. Leur bureau est rangé une fois par mois par leur assistante. Débordés par la quantité de choses à effectuer, ils en reportent une grande partie au lendemain et n'ont plus de place pour gérer les impondérables.

D'autres encore essayent la méthode **défensive :** rester de plus en plus tard au bureau quand le téléphone ne sonne plus, ne plus lire sa messagerie électronique à l'arrivée de chaque nouveau message. Leur porte est souvent fermée et ils pratiquent l'isolement sensoriel pour arriver à se concentrer sur leur travail.



Arrivés à ce stade, nous nous sommes mis en quête d'une véritable recette afin d'avoir moins « mal à notre temps ». Nous lisons livres et magazines ou participons à des séminaires de gestion du temps sans toutefois y trouver la réponse attendue.

Ce ne sont pourtant pas les méthodes et systèmes de gestion d'activités qui manquent : agenda papier, assistant numérique, logiciels ou concepts proposés par de nombreux gourous.

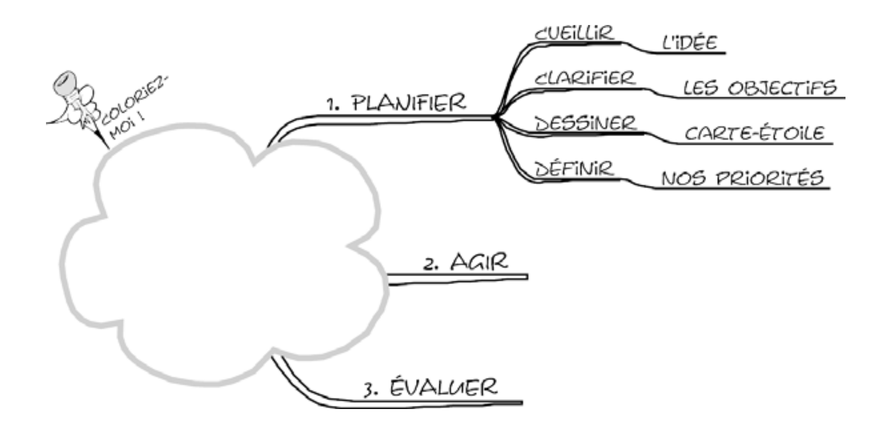
Toutes ces méthodes, aussi intéressantes soient-elles, ne nous satisfont pas encore complètement…

Nous aimerions tant

- Être disponible pour nous-même et les autres ;
- Distinguer ce qui est important de ce qui est urgent ;
- Savoir ce que nous devons faire dans la journée et quand nous pouvons dire non ;
- Visualiser ce que nous avons réalisé en fonction de nos objectifs ;
- Nous adapter aux priorités sans cesse changeantes.

La carte heuristique comme outil de pilotage

Cette méthode est mise en œuvre très simplement en respectant les étapes suivantes à l'aide d'une carte dédiée à cet usage : « **la carte étoile** » qui nous servira de boussole.

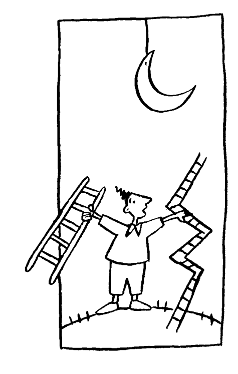


Pierre (enseignant) : « la plupart des personnes me demandent comment je peux avoir une vie aussi remplie et comment je suis capable de gérer toutes mes activités. J'ai deux outils : le sens de mes actions, de mes raisons de vivre et la carte étoile qui me guide toute la journée. »

Planifier

Une étape importante est d'identifier **l'échelle de temps** avec laquelle nous allons suivre notre travail : le mois, la semaine ou le jour. La semaine présente les avantages suivants :

- L'essentiel du planning est fait une fois pour la semaine, au calme avant de l'entamer.
- L'échelle est suffisamment large pour y voir se terminer des tâches qui ne peuvent l'être en un jour : c'est motivant et cela autorise le report au lendemain.
- En fin de semaine, on fait le bilan de celle qui est écoulée et on prépare la suivante.



La définition de l'échelle de temps est un exercice à refaire de temps en temps et à adapter à son métier et aux circonstances (en vacances, par exemple, l'échelle peut couvrir tout un mois).

Cueillir l'idée

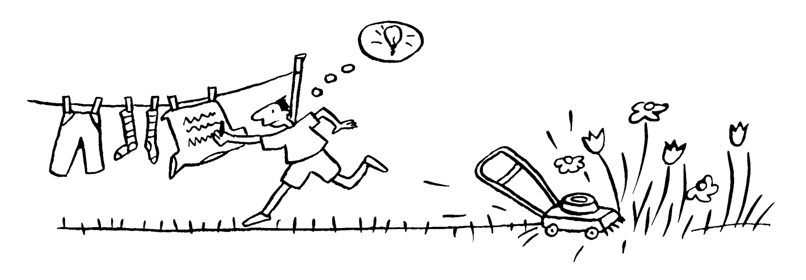
Organiser ses idées pour suivre son activité est un état d'esprit permanent.

Notre cerveau ne s'arrête jamais de « phosphorer ». Les connexions, les liens entre nos idées se font et se défont au gré de nos occupations et de nos objectifs à atteindre.

Les idées les plus riches surviennent au moment où l'on ne s'y attend pas. L'idée géniale est souvent une conjonction fugace d'idées moins brillantes.

Combien de fois avons-nous eu une idée géniale sous la douche, en conduisant la voiture, dans notre lit, en faisant du sport ou en tondant la pelouse ? Bref, pendant ces moments où l'esprit vagabonde plus ou moins librement.

Le petit truc qui fait la différence : cueillir l'idée au moment où elle germe dans notre esprit.



Voici une liste non exhaustive de **moyens pour conserver les fruits de notre imagination :**

- un bloc-notes ;
- un bloc à dessin (non pour faire des dessins parfaits mais pour conserver des embryons d'idées ou des prototypes) ;
- un cahier de travaux pratiques (une page lignée ou quadrillée pour une page de papier à dessin) ;
- une pile de cartes en bristol illustrées chacune par un logo indiquant sa finalité : Maison, Équipe, Projet xyz ;

- des fiches de couleur pour ranger les idées par objectifs ;
- un Dictaphone™ ou un lecteur/enregistreur MP3 ;
- une messagerie vocale : déposer des idées sur sa propre boîte vocale lorsque nous n'avons aucun moyen de les noter ;
- un appareil photo ;
- un bloc de *Post-It*® ;
- un sous-main en papier ;
- un assistant digital genre *Palm* ou *Pocket PC* ;
- un traitement de texte (du simple *Notepad* fourni avec *Windows* au plus sophistiqué et sa vue en mode « plan » pour hiérarchiser ou classer nos idées) ;
- un logiciel pour dessiner des cartes heuristiques (voir chapitre 8) ;
- la nappe en papier du restaurant ;
- des cartes de vœux avec une puce intégrée mémorisant 30 secondes de parole ;
- en voyage : préparer une série de cartes postales pré-adressées pour s'envoyer les plus belles trouvailles !

Clarifier les objectifs

Le cœur de cette méthode consiste à agir en cohérence avec ses objectifs propres. Ceux-ci doivent être connus et peaufinés au quotidien. Le lecteur se rapportera au chapitre 2 pour approfondir la méthode de définition de ses objectifs.

Toutes ces idées en vrac vont servir de matériel pour préparer la carte étoile.

La liste est tracée sur une feuille de brouillon. Il peut être intéressant d'y entourer des mots-clés, d'y faire des petits dessins illustrant les relations entre nos idées et d'essayer d'y voir plus clair dans nos préoccupations.

Cela constitue une véritable mise à plat bienfaitrice qui nous aide à clarifier nos objectifs.

Une fois cette liste brute prête, on peut passer à la construction de la carte étoile.

Dessiner la « carte étoile »



Au centre de la page, dessiner le cœur de la carte en ajoutant le numéro de la semaine en question.

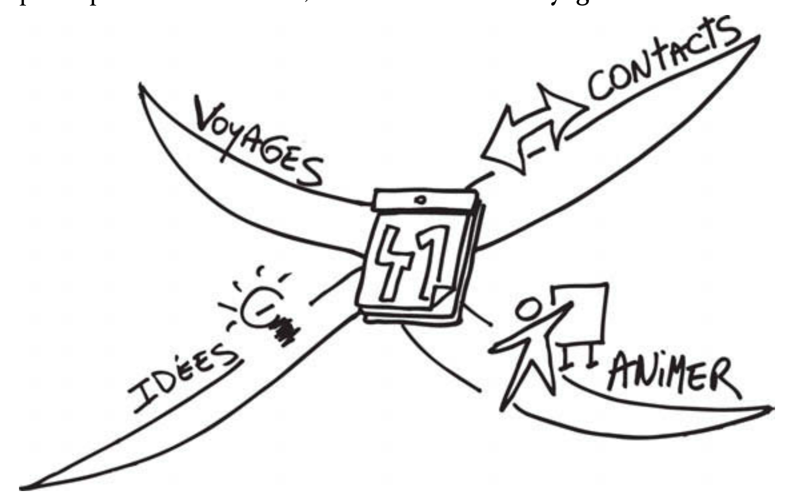
Cette façon de procéder permet d'organiser un archivage exploitable par la suite.

> Jean-Luc : « J'utilise un carnet à travaux pratiques dans lequel du papier à dessin alterne avec du papier normal. Je dessine les cartes étoiles sur le papier à dessin tandis que les pages normales me servent de support pour prendre des notes classiques ou pour y décrire mes idées. Je conserve ensuite tous ces carnets que je classe par ordre chronologique d'utilisation au cours de l'année. »

En partant du centre de la feuille, tracer les branches principales de la carte.

Elles sont choisies en fonction de notre activité et de nos objectifs.

Dans cet exemple, nous avons choisi comme branches principales : les **contacts**, **l'animation** et les **voyages**.

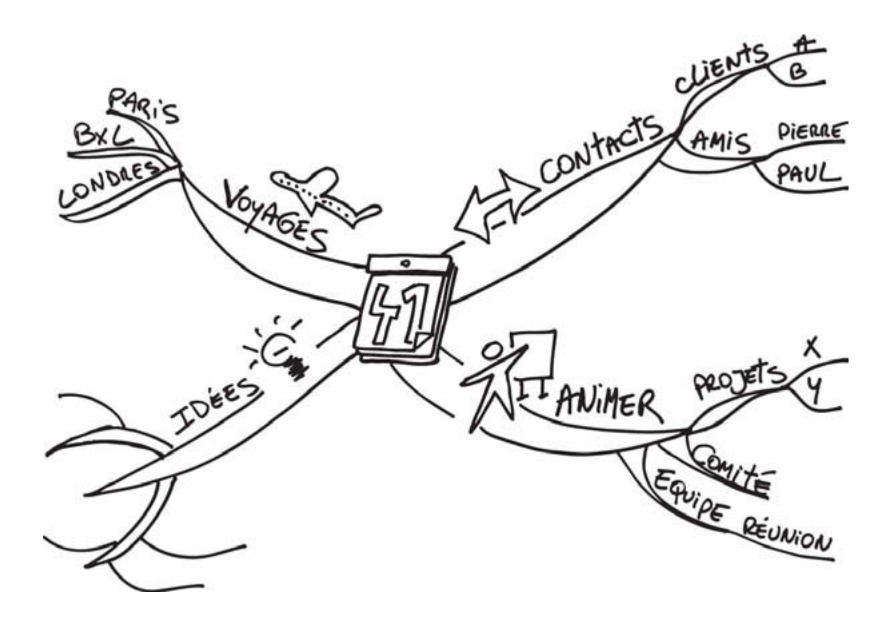


En vivant au quotidien avec la carte étoile, nous identifions nos branches principales favorites. Elles sont nos balises et nous donnent une vision globale et représentative de notre travail.

À force d'utiliser cette méthode, nous donnons un sens aux couleurs utilisées de manière récurrente comme à la position de nos branches clés sur le schéma.

> ASTUCE – La branche « Idées » est utilisée comme réservoir aux idées isolées qui ne manquent pas de surgir une fois la carte étoile activée. Prévoir également un espace libre pour ajouter une branche principale : nous restons ouverts aux opportunités et aux changements.

L'étape suivante consiste à compléter chacune des branches principales avec les objectifs et les tâches à effectuer pendant la semaine :



Notre carte est maintenant prête.

Nous avons sous les yeux notre **contrat visuel** pour la semaine à venir. Nous pouvons aborder celle-ci en toute confiance car nous sommes sûrs d'avoir placé sur la carte les tâches importantes et nécessaires à accomplir.

Définir nos priorités

La planification se fait simplement avec deux surligneurs fluorescents : un rose pour les tâches importantes et un jaune pour les tâches urgentes.

En début de journée, nous surlignons uniquement les tâches que nous avons à accomplir ce jour-là.

Agir

Concentrons-nous uniquement sur les tâches surlignées, les autres seront abordées plus tard. Notre esprit est ainsi libéré et seuls les travaux à faire attirent toute notre attention.

Une fois une tâche terminée, nous repassons dessus avec l'autre couleur. Le résultat : une jolie couleur orange apparaît à la place du rose et du jaune.

Nous voyons évoluer la couleur globale de la carte qui devient de plus en plus orange au fur et à mesure que les tâches sont réalisées.

En fin de journée, nous faisons le bilan : savourons nos accomplissements et revoyons nos priorités pour le lendemain.

Évaluer

La semaine écoulée, il faut prévoir un moment de calme pour passer en revue nos réalisations.

C'est un moment important qui permet de faire le point sur le contenu de notre planning, d'examiner nos progrès vers nos objectifs et d'analyser les tâches non réalisées.

Cette évaluation a aussi pour but d'adapter le schéma de la semaine suivante à notre façon de travailler : identification de nouvelles branches principales, mise en évidence de nos objectifs clés.

Un exemple vécu de carte heuristique ayant servi à organiser un week-end est visible dans l'encart central (Planche 2).

Valeur ajoutée de la carte heuristique

C'est un outil simple et ludique à utiliser mais ayant une **forte** valeur ajoutée : nous nous voyons progresser avec confiance sur les chemins conduisant à nos objectifs.

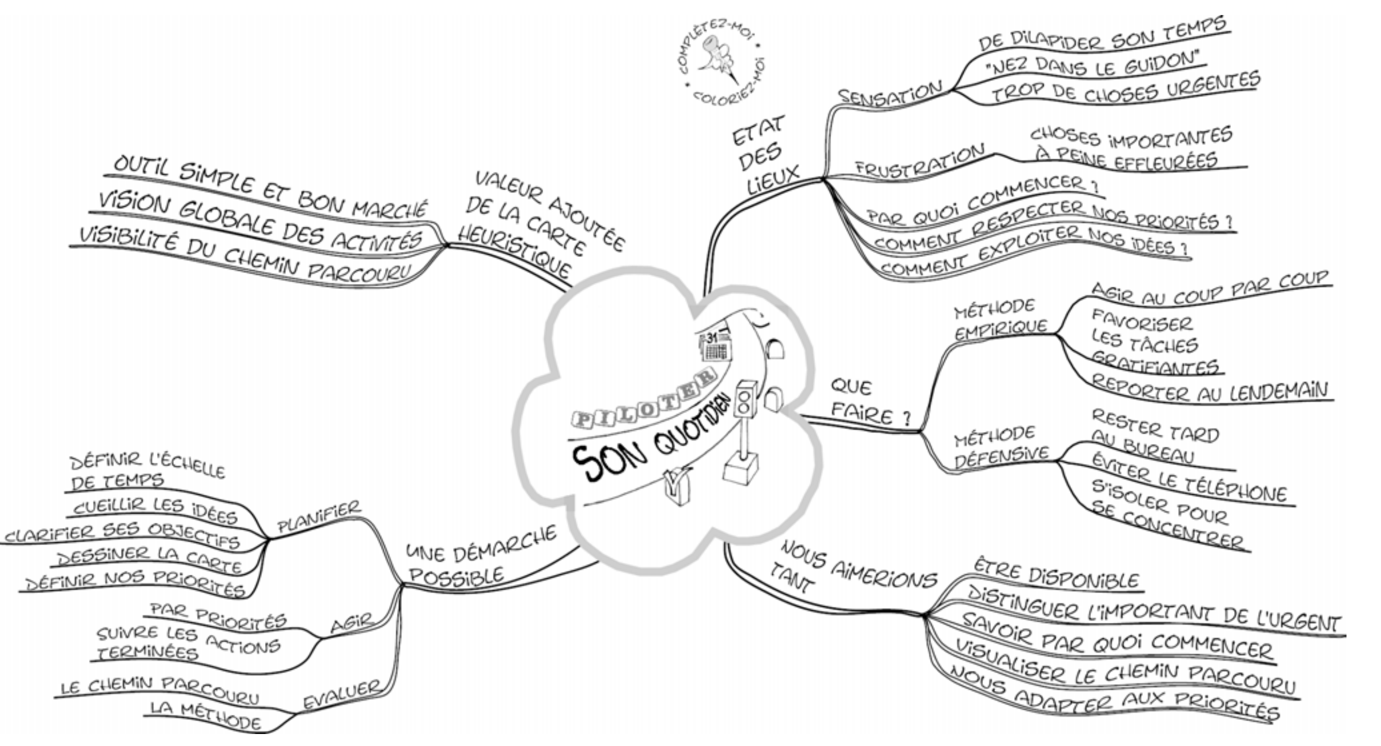
La carte étoile devient très vite un « compagnon » indispensable pour mettre en lumière et organiser nos tâches au quotidien.

Une fois la carte terminée, la **fierté** du travail accompli procure un sentiment de maîtrise de soi.

Nous bénéficions d'une vision globale de l'ensemble de nos activités. Des liens et des associations voient le jour entre nos tâches.

> Jean-Luc (e-communication manager) : « Depuis que j'utilise cette méthode, je ne peux plus m'en passer tant elle donne une vision claire de mes activités ! J'ai fini par trouver le matériel idéal (carnet de notes, stylo et surligneurs) que j'emporte toujours avec moi. La carte est un outil ouvert qui me permet à tout moment d'insérer de nouveaux objectifs ou de nouvelles tâches pour gérer les changements de cap qui surviennent au quotidien. »

Contrairement aux nombreux outils de gestion d'activités souvent informatisés, la carte étoile est bon marché, disponible en toute circonstance et fiable. Il suffit pour l'utiliser d'un peu de papier et de quelques feutres.

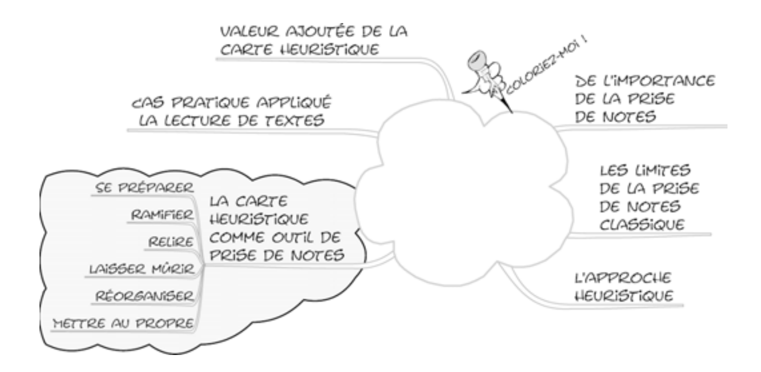


En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

5 Prendre des notes efficaces

« L'écriture est une chose et le savoir en est une autre. L'écriture est la photographie du savoir, mais elle n'est pas le savoir lui-même. »

Tierno Bokar (sage africain)



De l'importance de la prise de notes

L'université québécoise de Laval définit la prise de notes comme étant « une façon intellectuellement efficace et économique de rassembler, d'organiser et de réduire des informations afin d'en conserver uniquement l'essentiel ».[1]

1. cf. http://www.ulaval.ca/dgfc/guide/g4.html

De leur côté, Bruno Martinet et Yves-Michel Marti rappellent le constat suivant dans leur ouvrage consacré à l'intelligence économique : les informations dites informelles, c'est-à-dire qui ne sont ni écrites ni enregistrées, « *représentent la majeure partie des informations jugées utiles par les décideurs d'entreprise. Les informations formalisées n'en représentent qu'une part mineure* ».[1]

C'est dire si la prise de notes est un outil important pour le manager. Paradoxalement, la littérature pourtant abondante sur le sujet, traite surtout de la ***prise efficace*** de notes (comment abréger les mots…) et peu de prise de ***notes efficaces***.

Qui d'entre nous, en effet, n'a jamais eu de difficultés à relire ses propres notes, à se rappeler le contexte qui aurait donné le véritable sens de ce qui est écrit ou encore capter en vain une conversation entre plusieurs personnes ?

Et pourtant nous aimerions tant :

- Ne perdre aucune information importante ;
- Relire facilement nos notes sans devoir les déchiffrer ;
- Consacrer plus de temps à l'écoute plutôt qu'à la prise de notes ;
- Passer moins de temps à rédiger des comptes-rendus, etc.

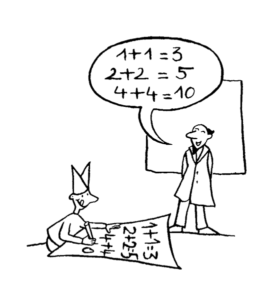
Nous verrons dans ce chapitre la réponse à ces attentes, apportée par les cartes heuristiques mais auparavant, voici une expérimentation en prévision de la suite : il s'agit tout simplement de mémoriser toutes les lettres ci-dessous en une minute. Prêt ? Top chrono.

D	N	V	**E**
O	**S**	O	R
N	E	**R**	A
N	N	I	**P**
E	S	S	P
R	F	E	**E**
U	**A**	L	L

1. cf. MARTINET Bruno, MARTI Yves-Michel, *L'intelligence économique, Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, Éditions d'Organisation, 2001, p.31.

La minute est déjà passée ? Bien, nous reviendrons bientôt sur ce tableau de lettres.

Les limites de la prise de notes classique



Dans notre enfance, nous avons appris à écrire sous la dictée du maître d'école, détenteur d'un savoir structuré. Une fois adulte, nombre d'entre nous a continué d'appliquer implicitement cette recette qui ne marchait pas trop mal au collège : « je note maintenant tout ce que je peux par peur d'oublier et je tenterai de comprendre à la maison quand j'apprendrai mes leçons ».

Nous voyons bien là qu'il faut produire un double effort :

- *capturer un maximum d'informations brutes* dans la mesure du possible, à cause d'un manque de confiance dans notre mémoire (peur d'oublier) ;
- *tenter de comprendre nos notes*, parfois plusieurs heures après, lorsqu'il s'agit de les exploiter (qui n'a pas entendu quelqu'un s'avouer incapable de relire ses propres mots ?).

L'approche heuristique

Contrairement à la prise de note classique, la prise de notes sous forme de carte heuristique (que nous appellerons plus simplement *notes heuristiques*) nous oblige d'abord à comprendre ce que nous percevons afin de pouvoir écrire le mot-clé correspondant ou dessiner l'image adéquate dans la carte.

D'abord, la conséquence d'une telle inversion (comprendre avant d'écrire) représente un effort moindre pour se rappeler des notes heuristiques. En effet, il est plus facile de retenir des informations qui ont un sens. Par exemple, si vous avez compris dans l'expérimentation précédente qu'il fallait lire verticalement

les lettres à partir de la première colonne, vous n'avez eu sans doute aucun mal à mémoriser la phrase « Donner un sens favorise le rappel ».

Ensuite, en rompant implicitement tout rapport avec le temps – les idées sont ordonnées selon notre propre logique et non plus suivant l'ordre induit par le flux de parole ou la lecture – nous gagnons en libertés :

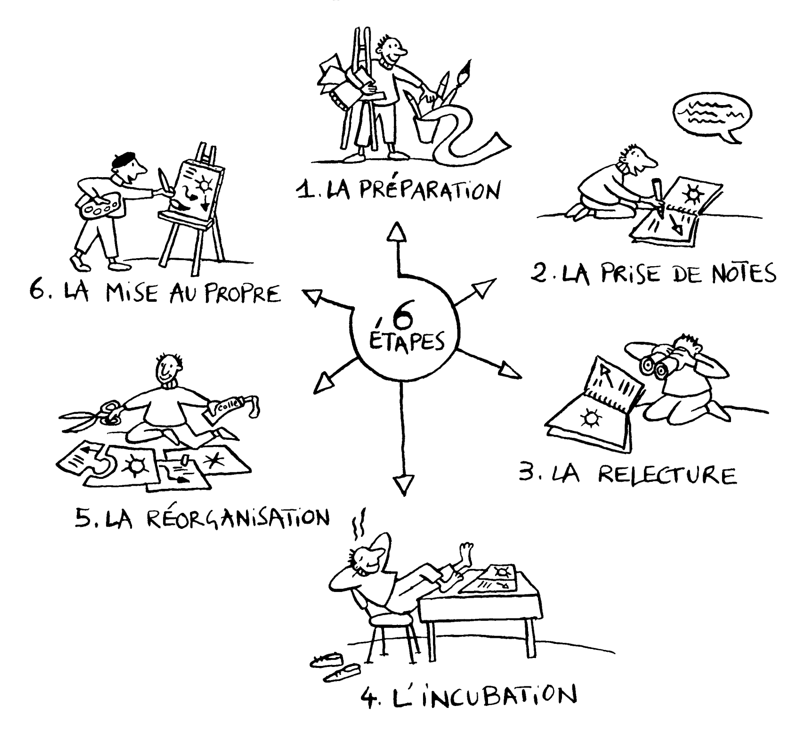
- *Liberté de noter plus d'informations,* pas seulement les idées perçues mais aussi le fruit de notre propre réflexion menée en parallèle ou encore notre ressenti[1]. De plus, notre cerveau n'est plus tenté de filtrer certaines paroles pour maintenir cohérent un discours entendu. Or c'est justement dans les apartés ou les digressions qu'un interlocuteur livre, souvent involontairement, de véritables trésors d'informations ;
- *Liberté de devenir plus critique par rapport au sujet abordé* – Nous ne sommes plus obligés de suivre un argumentaire dans l'ordre où il nous est présenté. En réordonnant les informations différemment, nous disposons au contraire d'un autre point de vue ;
- *Liberté de faire une synthèse parfaitement structurée et exhaustive à tout instant* – Les idées sont organisées en temps réel, au fur et à mesure qu'elles sont écrites et tout tient sur une seule page ;
- *Liberté de conduire ou suivre un même entretien* – À partir d'une carte contenant les points à aborder, nous pouvons compléter spontanément celle-ci ou orienter la discussion par une question inspirée d'une branche vide de la carte. Finies, les interviews où les personnes ont l'impression d'être « cuisinées » par un auditeur. Place aux entretiens semi-directifs.

1. Rappelons que le non verbal représente plus de 90 % des messages échangés dans un face à face (expressions du visage, postures, intonation…). Cf. GRELLIER Christian, *Le Management du bon sens,* 2e édition, Paris, Dunod, 2003, p. 133.

La carte heuristique comme outil de prise de notes

S’il est possible de prendre efficacement des notes sous forme de cartes heuristiques grâce aux mots-clés, cela n’implique pas forcément l’obtention de notes efficaces.

D’où l’intérêt de suivre une méthode, comme celle proposée maintenant et qui s’inspire de la méthode du PERERV (rappelez-vous le Père Hervé du chapitre 1).



Se préparer

De même qu'un athlète se met en condition avant une course, la prise de notes nécessite une préparation physique et mentale, même minime.

Côté physique, cela consiste à vérifier notre matériel (stylo rempli, feutres OK, crayons de couleur affûtés…) et aussi à nous installer dans un endroit confortable dans la mesure du possible.

REMARQUE – En réunion, certaines personnes s'asseyent systématiquement le dos à la lumière afin de mieux voir leur interlocuteur. D'autres prennent soin de s'asseoir systématiquement à gauche de la personne ayant le plus fort pouvoir de décision pour mieux l'influencer (l'importance de cette position aurait été démontrée scientifiquement). Sans aller jusque-là, nous devons faire au moins attention à la clarté ambiante afin de pouvoir relire facilement nos notes.

Côté mental, la préparation varie légèrement selon les sources d'informations (lectures, réunions…) mais l'idée reste cependant la même : nous devons nous mettre en état de questionnement afin d'être plus réceptifs aux informations auxquelles nous allons être exposés. Ne dit-on pas qu'une personne avertie en vaut deux ?

REMARQUE – Qui d'entre nous n'a pas constaté, dans les jours qui ont suivi l'acquisition d'une nouvelle voiture, une brusque augmentation du nombre de véhicules identiques sur la route : même modèle et qui plus est même couleur. Ou encore, n'avons-nous pas croisé plus de poussettes et de nouveaux nés que d'habitude le jour où nous avons appris l'arrivée d'un heureux événement dans notre famille ?

Pour se mettre en état de questionnement, il suffit… de se poser des questions, tout simplement :

- Que connaissons-nous déjà du sujet (la société qui me reçoit en rendez-vous, le sujet d'un article ou d'un document…) ?
- Qu'aimerions-nous apprendre (pendant la réunion, à la faveur de cette lecture…) ?

Les réponses nous aideront notamment à déterminer les branches principales de la carte avant même l'étape de prise de notes proprement dite.

REMARQUE – Cartographier le site Internet ou la plaquette commerciale de la société à qui l'on va rendre visite est un excellent moyen de se préparer à un entretien. Nous pouvons aussi utiliser la méthode CQQCOQP, inspirée de Quintilien et bien connue des journalistes (Combien ? Qui ? Quoi ? Comment ? Où ? Quand ? Pourquoi ?). Un article de presse bien écrit répond à toutes ces questions.

Une fois en état de questionnement, nous serons comme un pêcheur qui a posé ses amorces et préparé ses lignes : nous saurons attraper la moindre information importante qui passe à portée de nos sens. Christian Grellier a une jolie formule pour résumer cela : être préparé, c'est aussi être « prêt paré ».[1]

Ramifier

Première bonne nouvelle : savoir faire des cartes, c'est implicitement savoir prendre efficacement des notes. En effet, la prise de notes heuristiques implique naturellement le respect d'une bonne partie des conseils dispensés dans la littérature sur ce sujet (extraire les idées principales, pratiquer l'écoute active, écrire lisiblement…).

Inutile de chercher à dessiner une belle carte du premier coup. Il suffit de noter du mieux possible sur une feuille de brouillon les mots-clés et les images au fur et à mesure car la véritable structure de la carte n'apparaîtrait clairement qu'à la fin.

Deuxième bonne nouvelle : la prise de notes heuristiques est compatible avec nos habitudes de travail. Rien n'empêche d'ajouter des tableaux, des listes, des citations, des références sur la carte, par exemple sous forme de bulles comme le suggère Nancy Margulies dans son superbe livre *Les cartes d'organisation d'idées*[2] ou *via* des renvois de bas de page, comme dans un texte ordinaire.

Relire

Immédiatement après la fin de prise de notes, nous relisons entièrement la carte et la complétons avec les informations que nous n'avons pas eues le temps d'écrire. Ceci est surtout vrai lors de réunions ou conférences où les souvenirs reviennent une fois disparue la tension accumulée pendant la prise de notes.

1. Idem, p. 72.
2. MARGULIES Nancy, *Les cartes d'organisation d'idées : une façon efficace de structurer sa pensée*, Chenelière, 2005.

Laisser mûrir

« La nuit porte conseil », dit le proverbe. Sans attendre aussi longtemps, il est bon de mettre quelques instants de côté la carte pour faire autre chose, le temps de laisser notre cerveau « digérer » toutes les informations auxquelles il vient d'être exposé.

De retour à la maison, n'avons-nous jamais trouvé la solution à un problème épineux qui nous avait pourtant accaparé une bonne partie de la journée au bureau, alors que nous n'y pensions même plus ?

Les grandes avancées scientifiques sont souvent nées lors de pauses après un travail acharné. Ainsi, Albert Einstein, déjà cité en introduction, découvrit la théorie de la relativité restreinte à la faveur d'une rêverie alors qu'il s'imaginait assis sur un rayon de lumière. August Kekulé comprit la structure annulaire de la molécule de benzène en somnolant devant sa cheminée, tandis qu'il rêvait de serpents se mordant la queue[1]. Et ne parlons pas de Newton assoupi et sa fameuse pomme...

Réorganiser

Après la pause ci-dessus, nous mettons en exergue les points importants de notre carte avec de la couleur, regroupons des idées proches avec des flèches, des symboles, ajoutons des dessins qui nous aident à clarifier nos notes… Bref, nous transformons les informations pour mieux nous les approprier.

Peut-être l'une des branches est-elle hypertrophiée, signe que le vrai sujet traité n'était pas celui annoncé dans l'ordre du jour de la réunion ou le titre de l'article lu ? Peut-être l'exposé au titre pourtant si prometteur, est finalement inintéressant (carte rachitique) ou au contraire plus riche que prévu.

1. cf. WATZLAWICK Paul, *Le langage du changement*, Éditions du Seuil, Paris, 1980, p.26.

REMARQUE – Cette étape est très facile lorsqu'on dispose d'un logiciel spécialisé (cf. chapitre 8) car la réorganisation se fait directement lors de la saisie de la carte.

Concrètement, la réorganisation peut se faire en même temps que la mise au propre, ou sous la forme d'une carte intermédiaire que l'on construit au fur et à mesure que l'on regroupe les idées.

Mettre au propre

Nous dessinons dans notre carnet à croquis la carte finale qui tiendra compte de toutes les modifications apportées durant l'étape de réorganisation. Elle servira ainsi de point de départ pour rédiger un document (compte rendu de réunion classique, note de service...), prendre une décision, etc.

Une fois la carte terminée, nous la relisons afin de bien nous en imprégner. Cette étape est particulièrement utile avant une prise de parole en public. Le fait de visualiser mentalement la carte de notre allocution tout en parlant nous donne une très grande confiance.

Cas pratique appliqué à la lecture de textes

Nous allons maintenant appliquer cette démarche à l'analyse d'un texte qui peut être un simple article de presse ou un gros document.

Pourquoi travailler sur de l'écrit alors qu'en introduction de ce chapitre, nous disions que les informations dites informelles sont les plus utiles pour les décideurs ? D'abord parce que le document écrit demeure malgré tout incontournable dans l'entreprise et surtout, il est plus facile à cartographier qu'une conversation lorsqu'on débute avec les cartes heuristiques.

La préparation

Les raisons de lire un texte peuvent être multiples : par obligation, par besoin ou par envie. Dans tous les cas, nous commen-

çons par clarifier nos objectifs de lecture (*pourquoi lire ce texte*) après une première prise de connaissance du texte.

> ASTUCE – Pour se faire une idée du contenu d'un article, lire le chapô ou le résumé (*abstract*), les titres, l'introduction et la conclusion… Pour un livre, parcourir la quatrième de couverture, la table des matières, l'index à la recherche de mots-clés intéressants, survoler le début et la fin des chapitres qui ont retenu l'attention. Marquer également avec des *Post-It*® les passages à lire plus attentivement par la suite.

Ensuite, nous estimons le temps alloué en fonction de nos propres contraintes. Ceci permettra de définir notre **stratégie de lecture** (*comment lire dans le temps imparti*).

Une fois les objectifs clarifiés, nous les reportons dans une carte préparatoire. Ensuite, nous ajoutons à celle-ci ce que nous savons déjà sur le sujet abordé dans le texte. Ainsi, notre cerveau saura plus facilement faire le rapprochement entre nos précédentes connaissances et les informations contenues dans le texte.

Enfin, nous complétons cette carte avec ce que nous désirons apprendre à la faveur de cette lecture. Cette dernière phase nous met ainsi en état de questionnement.

La lecture

Nous mettons maintenant de côté la carte préparatoire qui a rempli sa mission, pour lire le texte en deux passages successifs :

- *une lecture écrémage* destinée à identifier les idées principales qui serviront à construire le squelette de la carte ;
- *une lecture détaillée* pour compléter cette carte avec toutes les informations jugées dignes d'être notées.

Lecture écrémage

Nous balayons rapidement le texte pour y repérer les mots-clefs et les idées maîtresses que nous listons au fur et à mesure dans le coin d'une feuille. Ces mots-clés peuvent être des expressions connues ou non, que nous pressentons comme importantes par

rapport à nos objectifs de lecture et à ce que nous souhaitons savoir.

Ensuite, nous construisons une carte avec ces informations comme branches principales.

Lecture détaillée

Ensuite, nous relisons en détail le texte et complétons la carte sans nous soucier de son aspect. L'important, c'est son contenu dont la véritable structure ne sera révélée clairement qu'en fin de lecture.

> ASTUCE – Les techniques de lecture rapide peuvent faire gagner beaucoup de temps mais elles sortent malheureusement du cadre de cet ouvrage. Consulter la bibliographie en fin de livre pour un exemple de méthodes disponibles.

Le mûrissement

Une fois la lecture terminée, nous avons bien mérité une pause avant de passer à la phase suivante. Et sans remord grâce au gain de temps de 25 % consécutif à la mise en questionnement et au survol du texte (n'oubliez pas que notre cerveau a besoin de temps pour « digérer » les informations).[1]

La réorganisation

La réorganisation est sans doute la phase la plus intéressante car elle va nous permettre de prendre nos distances par rapport au texte et percevoir ainsi les informations sous un autre angle que l'auteur. C'est à ce moment que l'étymologie du mot *heuristique*, c'est-à-dire « *qui consiste ou qui tend à trouver* », prend tout son sens.

1. cf. GAUTHIER Lucy, POULIN Norman, *Savoir apprendre*, Éditions de Sherbrooke, Québec, 1985, p. 174.

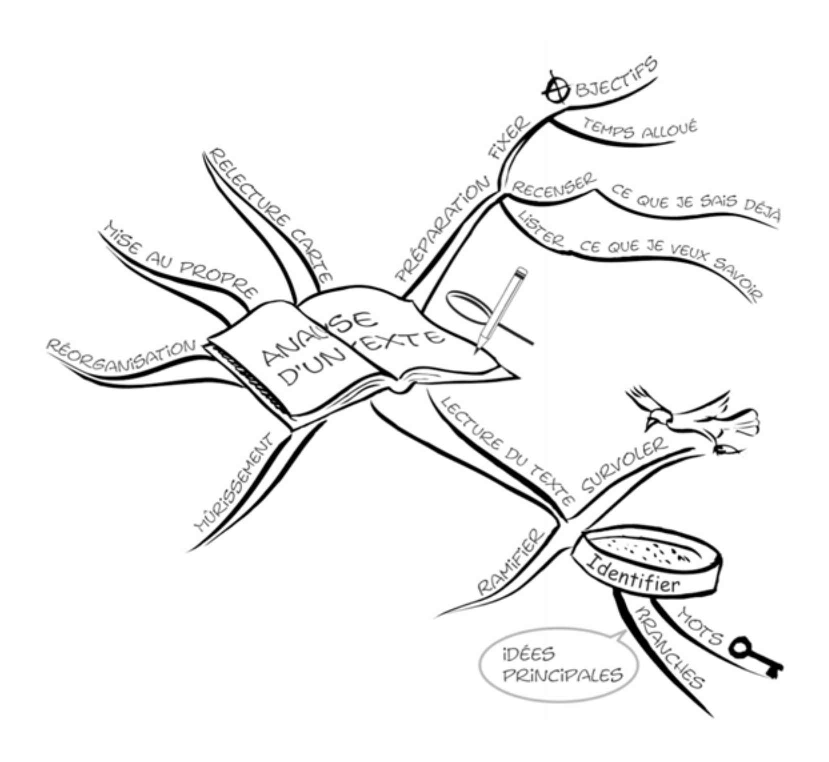
La mise au propre

La phase de mise au propre n'appelle pas de commentaires particuliers puisqu'il s'agit de dessiner une nouvelle carte en tenant compte de toutes les modifications apportées.

La relecture

Comme le suggère la méthode PERERV du chapitre 1, il ne faut pas hésiter à contempler et relire la carte terminée. Le temps passé à cette activité apparemment superflue sert en fait à mémoriser son contenu.

C'est aussi un moyen de revenir sur le déroulement d'un entretien ou d'une réunion pour analyser à froid ce qui s'est passé et compléter la carte avec des informations initialement oubliées.



Trucs et astuces

Voici quelques « secrets de fabrication » dont certains ont été proposés par la communauté des utilisateurs de la carte heuristique que nous avons déjà présentée au chapitre 1 :

- Une feuille A4 suffit généralement pour consigner toutes les informations échangées lors d'une réunion de deux à trois heures. Prévoir une taille A3 pour des durées plus longues (séminaires…) ou lorsqu'on débute avec les cartes heuristiques afin d'éviter le « syndrome du bord de page » (on arrête de ramifier par peur de manquer de place) ;
- Pour conserver un maximum de place durant la prise de note, une règle de départ consiste à laisser un angle de 60° entre chaque branche principale. Quant aux branches secondaires, la moyenne tourne autour de trois à quatre ramifications. Pour positionner la première branche, il suffit d'imaginer quatre branches déjà dessinées sur la carte et de commencer par la direction la plus haute ;
- Dans un carnet de croquis, dessiner la carte sur la page de droite et les notes complémentaires (tableaux, citation, références bibliographiques…) sur la page de gauche (ou inversement selon préférences) ;
- Pour s'entraîner à prendre des notes en temps réel, commencer par écouter des conférences ou des *podcats* disponibles sur l'internet (Site de l'université de tous les Savoirs…) car il est très facile de moduler le débit grâce à la touche « Pause » des lecteurs multimédia comme *Microsoft MediaPlayer* ou l'*iPod*. Ensuite, prendre des notes de réunions téléphoniques car il n'est pas nécessaire de quitter la carte des yeux (ça aide au début).

Recommandations

Voici enfin quelques recommandations que nous donnons souvent en formation :

- *Sachez patienter.* Si vous ne savez pas où rattacher une information dans la carte, écrivez-la par exemple dans un coin de la feuille de papier ou sur une feuille volante. Au bout de la 3e ou 4e information dans ce cas, le dénominateur commun, et donc la branche correspondante, vous apparaîtra spontanément et il ne restera plus qu'à recopier ces informations dans la carte heuristique.
- *Persévérez.* Si les débutants trouvent souvent difficile la prise de notes heuristiques, ce n'est pas tant à cause de la technique elle-même, bien moins fatiguante que la prise de note classique, mais plutôt au fait qu'elle implique un effort de réflexion auquel on est peu habitué.
- *Faites confiance à votre intuition.* Notez le premier mot ou dessinez l'image qui vous vient à l'esprit spontanément. C'est forcément celui ou celle qui vous aidera à retrouver l'information dans votre mémoire. Rappelez-vous qu'il s'agit juste d'indices pour vous reconnecter à vos souvenirs.
- *Acceptez les erreurs.* La peur de « mal faire » paralyse souvent les débutants (« est-ce le bon mot-clé ? la bonne branche principale ?… »). Même avec plus d'une dizaine d'années de pratique, nous sommes incapables de faire une carte sans rature lors d'une réunion. En fait, c'est même une chance, car la mise au propre de la carte après coup nous permet de la compléter ou de la restructurer. De plus, il existe aujourd'hui des stylos dont l'encre-gel disparaît sans laisser de trace, sous l'effet de la chaleur dégagée par le frottement du capuchon sur le papier. Alors, plus d'hésitations.

Dans le chapitre 9 consacré à la démarche heuristique, nous reviendrons sur les idées qui sous-tendent ces recommandations, notamment le lâcher prise ou encore l'acceptation des erreurs.

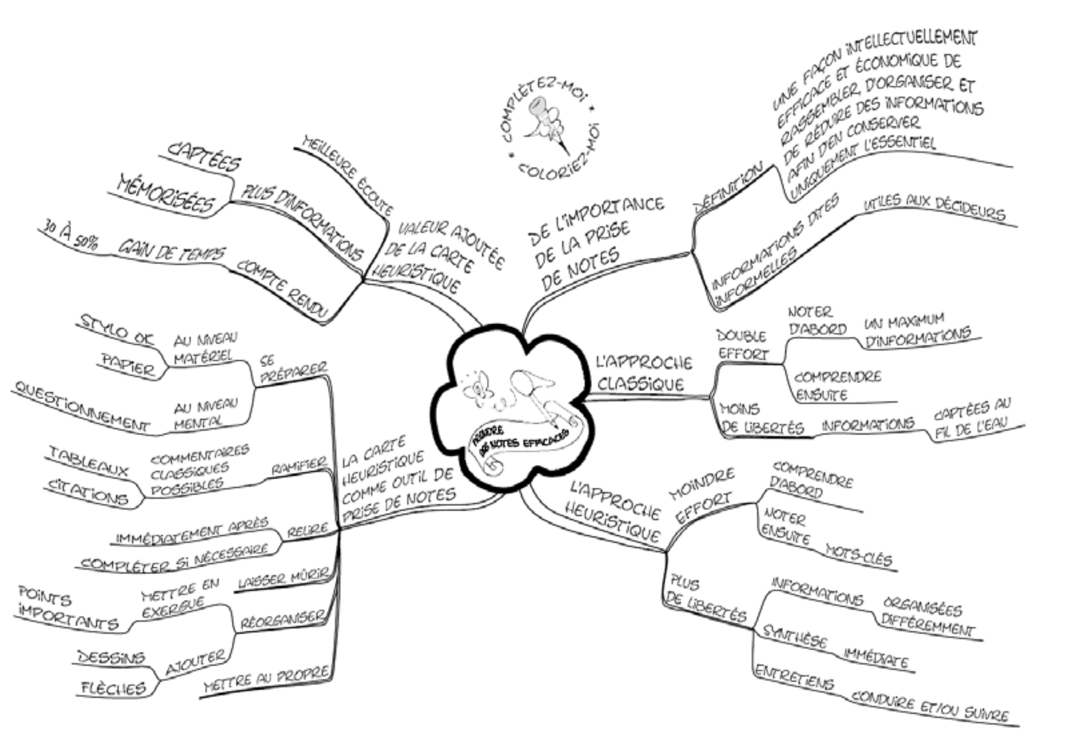
Valeur ajoutée de la carte heuristique

La prise de notes heuristiques permet de percevoir les informations non plus de façon chronologique, comme c'est le cas avec la prise de notes classique mais de façon globale et personnalisée.

La technique même des cartes heuristiques, qui impose de comprendre avant d'écrire les mots-clés, facilite la structuration des informations en temps réel ainsi que leur mémorisation.

Il en résulte un double gain :

- *un gain de temps* dans l'exploitation des notes (typiquement, une carte réduit de 30 à 50 % le temps nécessaire à la rédaction d'un compte rendu en langage courant). Le gain peut même être immédiat en cas de synthèse orale d'une réunion ;
- *un gain au niveau de la qualité et de la quantité d'informations collectées* grâce à une écoute active et une meilleure mémorisation.

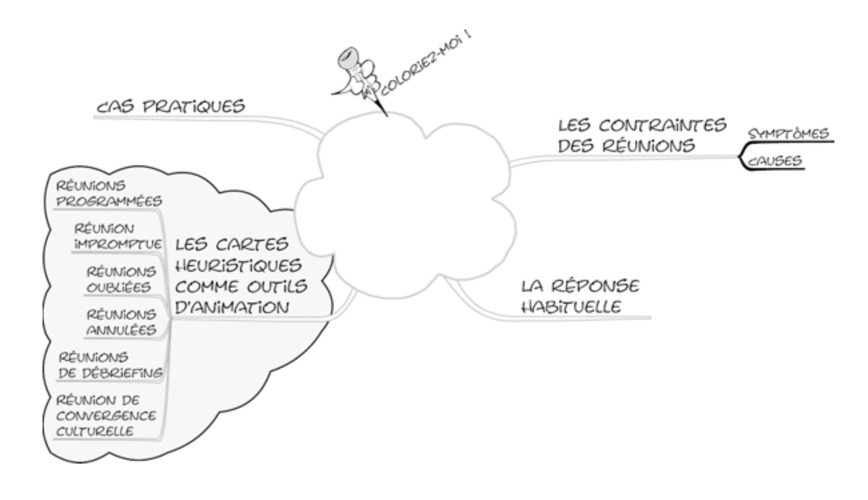


En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

6 Optimiser ses réunions

Vous vous sentez seul ? Vous êtes triste de travailler seul dans votre coin ? Vous haïssez prendre des décisions ? ALLEZ EN RÉUNION, vous pourrez ainsi : - Rencontrer des gens, - Créer des plannings, - Vous sentir important, - Impressionner vos collègues, - Boire du café, - Parler à tout le monde en même temps, - Gribouiller sur votre carnet de notes ou sur votre Palm, - Avoir l'air intelligent, - Approuver d'un hochement de tête, et tout cela pendant les heures de travail ! LES RÉUNIONS : une alternative pratique au travail.

Affiche repérée dans une entreprise.



Les réunions sont l'une de nos occupations les plus « dévoreuses de temps ». Si nous analysons le pourcentage que nous y consacrons, nous arrivons à **20 ou 25 % de notre temps de travail !** Et comme les possibilités de présence simultanées avec nos collègues se sont réduites à cause des 35 heures, il est plus que jamais nécessaire de trouver des astuces de productivité. Quelles soient formalisées ou informelles, et quel que soit le lieu, notre temps de réunion peut être écourté avec des outils simples. Là encore, comment les cartes heuristiques peuvent-elles nous aider ?

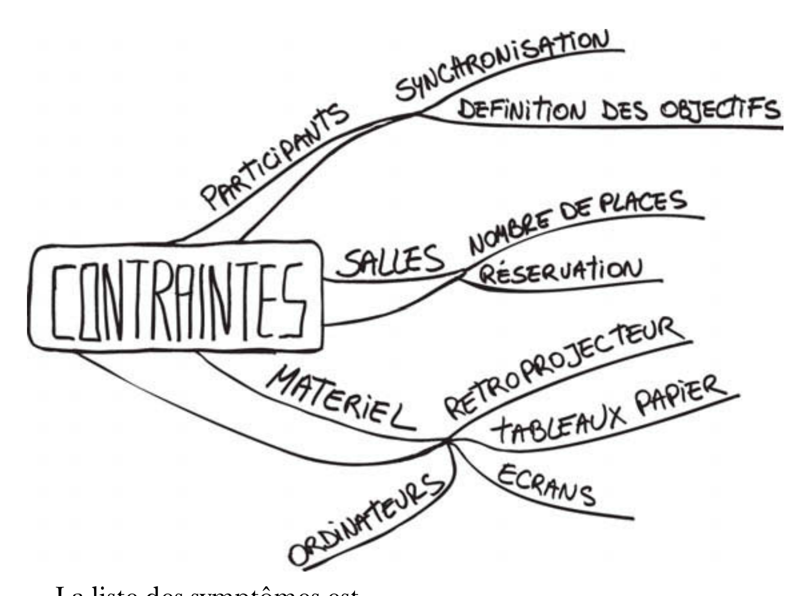
Les contraintes des réunions



Les contraintes liées aux réunions sont multiples : synchronisation du temps pour les participants, définition des objectifs…
Il faut s'assurer de la disponibilité de tous les participants au même moment et au même endroit. Il existe de nombreuses autres contraintes : disponibilité des salles avec le matériel nécessaire, ordinateur portable, vidéo projecteur, écran, tableaux de papier (avec du papier et des feutres !), occultation des salles, nombre de places disponibles…

Symptômes

Quasi quotidiennement, nous entendons nos collègues se plaindre : « trop de réunions », « je n'ai pas eu le compte rendu », « je n'étais pas à la réunion précédente », « De toute façon, on ne nous écoute pas ».





La liste des symptômes est longue : excès de réunions, perte de temps, méfiance quant à l'efficacité du groupe, faible adhésion aux solutions ayant émergé, toutes les contributions ne sont pas prises en compte d'où gaspillage d'énergie, frustrations des participants, temps rarement respectés (bien souvent seuls les deux premiers sujets sont traités), absence de support visuel dans les réunions, un compte rendu n'est pas intégré comme objectif de la réunion, retard dans sa livraison. Au-delà de l'ordre du jour, nous ne parlerons pas des résultats attendus et de la mesure de l'atteinte de ces objectifs. Le manque de préparation de la prochaine réunion se fait également sentir.

Telles sont les récriminations que nous pouvons entendre régulièrement. Quelles en sont les causes ?

Causes

La liste des causes est, elle aussi, presque infinie :

- préparation insuffisante, ordre du jour non connu avant la réunion, objectifs non précisés, participants plus ou moins concernés, faible motivation (on devine qu'on va perdre certainement son temps) ;
- peu ou pas de méthode de travail, supports peu attractifs (volumineux rapports que personne n'a lus avant, ni n'aura le temps de lire après, tableaux de bord indigestes…), décisions non prises (parfois, il n'y a même pas de nouvelle date retenue pour la réunion suivante !) ;
- pas de fil conducteur. Ce qui amène des digressions fréquentes par rapport aux points à l'ordre du jour ;
- Souvent considérée comme un rite qui a l'avantage de rythmer la vie de l'organisation, la tenue de réunions n'est pas forcément nécessaire. Nous la conservons par habitude. Elle sert parfois d'alibi à la participation, à la recherche de justifications et non à l'action. Combien de fois cherchons-nous à nous justifier, alors que nous devrions chercher à comprendre ce qui est arrivé, et en quoi nous avons été excellents ou moyens ?
- Nous avons tendance enfin à nous reposer passivement sur l'animateur. Cette longue liste peut se clore sur le fait que de nombreuses décisions ne sont jamais appliquées.

Le coût peut se calculer en milliers d'heures perdues sans compter les frais annexes de transport et d'hébergement qui y sont liés… **Gagner 10 % du temps que nous consacrons à nos réunions est possible.**

Heureusement, il existe des moyens habituels ou d'autres qui le sont moins pour lutter contre les causes que nous venons d'énumérer.

La réponse habituelle

La réponse habituelle est la réunion rituelle du lundi matin, qui se tient quelle que soit l'importance des sujets à traiter. Un peu Conseil des Sages où il est de bon ton de se trouver, elle rythme

la vie de bon nombre d'organisations. Nécessaire pour sa convivialité, pour les échanges qu'elle permet, elle n'est pas souvent annulée même si l'ordre du jour est maigre. La liste des points à traiter est parfois une simple routine. Un compte rendu envoyé souvent avec retard clôt le travail engagé. Les participants attendent l'arrivée du compte rendu pour agir et être bien certains de ce qu'il leur est demandé.

Les participants réguliers se sentent titulaires d'un privilège, celui d'avoir des informations de première main, chacun vient consommer sans forcément s'impliquer ou contribuer.

Cependant, la créativité de chacun peut s'exercer dans d'autres lieux où des réunions moins formelles se tiennent et où le regard sur le sujet abordé peut être différent.

La réponse habituelle est aussi psychologique. Nous allons en réunion et perdons souvent un temps considérable en justifications, en routines défensives selon l'expression de Chris Argyris l'auteur de *Savoir pour Agir*[1]. Un exemple que vous avez déjà certainement observé : à la fin d'une réunion, combien de personnes sont motivées pour adapter leurs comportements ? Une à deux semaines plus tard, regardez combien sont revenus à leurs anciennes pratiques ?

Pourquoi est-il si difficile que les gens changent ? La réponse est désespérément simple. Les personnes et les organisations ne peuvent pas changer parce qu'elles ne savent pas apprendre de leurs expériences. Pour Chris Argyris, nous sommes si bons à dissimuler la vérité que nous ne nous en rendons souvent même pas compte.

Nos routines défensives se mettent alors inconsciemment en marche. C'est en prenant réellement conscience de nos réactions que nous pouvons nous mettre en position de nous adapter aux changements engendrés par l'extrême complexité du monde. Or pour changer, il faut pouvoir nous repérer. **Dans l'espace conceptuel que représente une réunion, nous n'avons pas la carte pour nous déplacer et nous repérer.** Rassurez-vous, il est possible de réaliser et de dessiner ses cartes facilement. Elles offrent de nombreux avantages.

---

1. ARGYRIS Chris, *Savoir pour Agir,* Dunod, 2003.

Les cartes heuristiques comme outils d'animation

Les cartes peuvent être utilisées dans quasiment tous types de réunion. Nous pouvons distinguer **quatre types de réunion :**

- les réunions programmées,
- les réunions impromptues,
- les réunions oubliées,
- les réunions annulées.

Même si nous pouvons penser rationnellement qu'il ne doit y avoir que des réunions prévues, nous savons qu'il y a toujours place pour l'inattendu. N'empêche que quelques astuces peuvent nous permettre d'être plus efficace.

Plus encore qu'ailleurs en réunion, nos capacités de mémorisation sont sollicitées. Or l'on sait qu'une personne retient environ :

- 10 à 20 % de ce qu'elle lit ;
- 20 à 30 % de ce qu'elle écoute ;
- 30 à 50 % de ce qu'elle voit ;
- 50 à 60 % de ce qu'elle voit et entend simultanément ;
- 60 % à 80 % de ce qu'elle reformule ;
- 80 % à 100 % lorsqu'elle agit et s'implique.

D'où quelques recommandations pour l'animateur :

- utiliser de nombreux supports visuels (tableaux, transparents, films…) ;
- faire participer le plus possible le groupe.

Le tableau de papier est le **MIROIR** de notre groupe qui s'y retrouve et s'y voit avancer. La carte est construite ensemble à partir d'une carte-ordre du jour initiale.

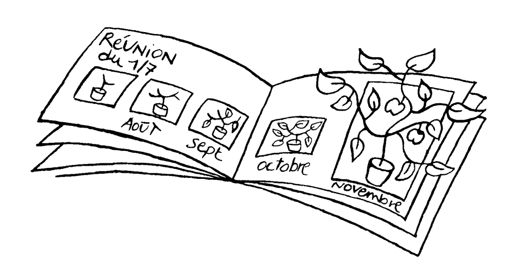
Cette carte va servir de brouillon de préparation à la réunion puisqu'il est possible et même souhaitable que chaque participant se l'approprie en apportant ses idées sur les branches. Si votre organisation possède un intranet (ou tout simplement par messagerie électronique), vous pouvez communiquer la carte-ordre du jour à tous les invités à la réunion. Dans le cas contraire, vous envoyez l'ordre du jour sous forme d'une carte qui permet aux destinataires de s'en servir comme support de notes.

L'organisateur peut préparer une carte agrandie qui servira de fil directeur à la réunion. Selon les moyens disponibles, elle sera faite sur un tableau de papier en utilisant dessins et couleurs. Personnellement, nous construisons l'arborescence avec une couleur principale. Au cours de la réunion, nous changeons de couleur pour que chacun voie les apports du groupe.

Si vous en avez la possibilité, un secrétaire de séance complète sur micro-ordinateur la carte informatisée. En quelques minutes après la fin de la réunion, elle deviendra compte rendu photocopié et donné à chaque participant. Sinon, un envoi par mail dans l'heure sera aussi facile à mettre en œuvre. Lors de l'introduction de cette méthode, il sera toujours possible de doubler le circuit d'informations par un compte rendu exporté dans un logiciel de traitement de texte. Quelques semaines plus tard, nous constatons avec étonnement que nos collègues gardent le compte rendu carte plutôt que la prise de notes linéaire. Cela prend moins de place, mais surtout offre une capacité de synthèse remarquable. Bien entendu, certains gardent aussi l'ancien format qui les rassure.

Les cartes permettent d'apporter une nouvelle vie à un groupe pour apprendre et penser ensemble. Comment ? En utilisant les cartes en cascade : certaines branches d'une carte mère renvoient vers d'autres cartes, des cartes filles, qui renvoient elles-mêmes vers d'autres cartes, les cartes petites-filles…

À la prochaine réunion, la carte s'agrandira.



Réunions programmées

La pression s'accroît afin de réaliser tout notre travail malgré la réduction du temps de travail imposée par la loi française sur les 35 heures. Aussi plus que jamais, il est nécessaire d'avoir des réunions qui soient utiles.

Cadrer l'objectif

Au lieu de distribuer la liste des points sous forme linéaire habituelle, donnons à nos participants une carte-ordre du jour avec une branche par point à traiter.

Seules les branches principales sont présentes. Au cours de la réunion, l'objectif est de faire croître cette arborescence en lui donnant des ramifications et des feuilles. La phase de constitution du groupe va se faire au démarrage de la réunion.



Collecter les idées

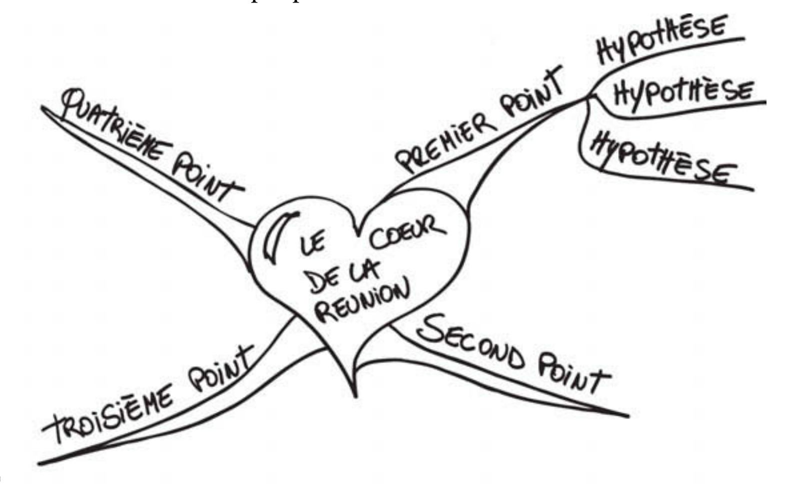
Nous entrons dans la phase de production. Elle est d'autant plus amusante que l'on s'autorisera à utiliser les marqueurs de couleurs, les petits dessins. Autre élément intéressant, avec un vidéo projecteur en direct, la carte va se densifier par les idées de chacun. La carte globale ne sera jamais perdue de vue, ce qui donnera le sens à l'action (et aussi de l'attention, de l'intérêt à l'action de tous).

L'exploration du sujet (branche par branche de l'ordre du jour) permet de comprendre les représentations des autres participants sans les orienter dans une direction particulière. Le travail va progresser par petits sauts en écoutant et en formalisant toutes les idées de l'assemblée.

La branche sur laquelle nous travaillons va se couvrir d'idées à partir des expressions de chacun et de l'objectif poursuivi. Les moyens de le dépasser existent. Notre carte peut avoir la taille d'une feuille de tableau de papier ou d'un tableau mural. Nous pouvons disposer de plus de place en utilisant un rouleau de nappe en papier qui sera couverte d'une carte collective enrichie des apports de tout notre groupe de travail : classe d'étudiants, équipe… On peut passer au-delà en créant une carte fille se rattachant à la première carte et ainsi de suite.

Faire des hypothèses

« Si on fait çà, ça donnera çà ». Par sa capacité à permettre la confrontation de plusieurs hypothèses visuellement et sur le même support, la carte est un outil intéressant. Cette carte-arborescence qui vient de se remplir, va pouvoir être affinée pour lui donner une cohérence et calibrer certaines hypothèses. La disposition physique de la carte autorise sur 360° la mise à jour d'un certain nombre de propositions de solutions.



Le fait de les voir dans leur globalité réduit considérablement les possibilités d'incompréhension entre les participants. De plus la limite de notre mémoire à court terme (environ six à sept éléments y peuvent être simultanément stockés) est repoussée grâce au support visuel toujours visible au cours de la réunion.

La carte s'étend et progresse au même rythme que le travail en commun. Elle est un signe visible du tissage des idées qui se trame sous les yeux des « tisserands » que sont les participants au travail collectif.

La carte rend un service considérable puisqu'elle permet de rebrousser chemin au cours de la réunion. Nous renouerons avec notre précédent fil conducteur sans problème. Exactement comme lorsqu'on effectue une recherche sur Internet, on s'aperçoit que la manière de progresser d'une réunion passe par de fréquents retours en arrière. Avec la carte, on repart sur ses pas très vite et on revient encore plus vite au point où l'on était arrivé.

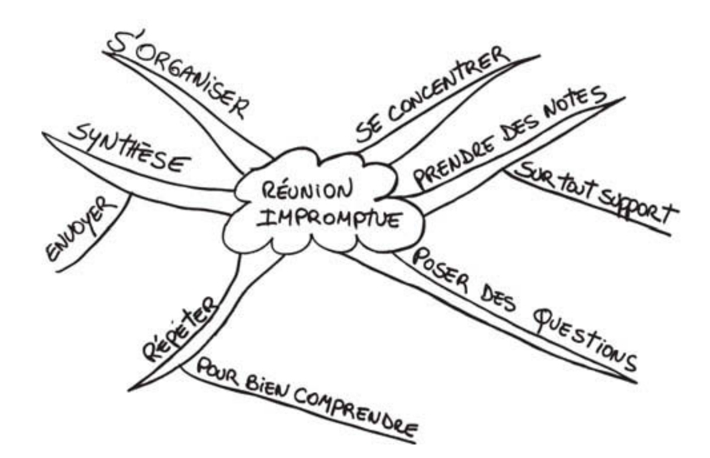
Décider

Pour déboucher sur un plan d'action : il faudra répondre à trois questions simples :

- Qui fait quoi ?
- Quand ?
- Dans quel délai ?

Voir les chapitres 6 et 7 pour plus de détails.

Réunions impromptues



Au cours d'une conversation banale, ne vous êtes-vous pas trouvé soudain en train de réaliser que des sujets importants étaient en

train d'être débattus ? N'avons-nous jamais été accrochés par notre directeur dans le couloir pour nous retrouver avec une nouvelle tâche à accomplir sans être réellement sûr d'avoir bien tout compris ?

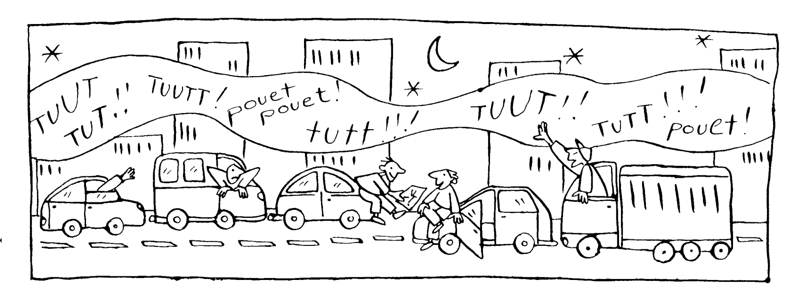
Se concentrer

Au moment où la discussion passe de banale à professionnelle, concentrons-nous sur les idées forces pour capter le maximum de données. Faisons abstraction du lieu, de l'environnement ou de l'importance de la personne avec laquelle nous parlons.

Prendre des notes sur n'importe quel support



Cela viendra en aide à notre mémoire. Esquissons une carte, nous saisirons plus d'informations en peu de place. En effet, les liaisons que nous allons faire entre les mots-clés que nous allons repérer, nous donneront le maximum de significations quand nous reprendrons notre brouillon. Empruntons un stylo, écrivons sur le dos d'une enveloppe, au pire il y a toujours des bouts de papier utilisables dans la poubelle la plus proche. Ce qui est dit à ce moment-là est important, et peu importe la forme, il est vital de noter le maximum d'informations en un minimum de temps.



Poser des questions

Pour obtenir le maximum de précisions dans cette rencontre informelle qui a tout d'une réunion sans en avoir le confort, il est

nécessaire de questionner son interlocuteur. Le proverbe allemand « *Wer fragt, der führt* » nous rappelle opportunément que « *celui qui questionne mène le jeu* »

Faire une carte heuristique dès que possible

À partir des données que nous récolterons, il nous faut absolument un moyen de mémoriser le maximum de choses sur un minimum de support : papier ou autre. Nous avons des collègues qui notent sur leurs paumes de mains ou sur leur assistant personnel électronique.

Répéter pour être sûr de bien comprendre

Les conditions n'étant pas idéales, généralement debout, avec du bruit autour, il faut absolument bien comprendre le message. La reformulation de ce que dit notre interlocuteur nous aidera. Mieux, notre carte griffonnée nous sera déjà utile. Notre brouillon va se préciser avec les compléments de réponse que nous allons recevoir. Ce qui nous permettra de rajouter quelques relations sur notre carte.

Envoyer un texte de synthèse

De retour à notre bureau, effectuons toutes affaires cessantes ou du moins dès que nous le pourrons une carte-résumé de notre rencontre impromptue. Nous nous appuierons sur notre carte crayonnée ou les notes gribouillées que nous avons prises « à la volée ». Cela servira de compte rendu de « réunion ». De plus, cela nous aidera pour la mise à jour de notre plan de charge si cette réunion se traduit par une ou des tâches supplémentaires non prévues.

En réalisant notre carte sur ordinateur, nous aurons le loisir de mettre des dates sur le compte rendu que nous venons d'envoyer à notre interlocuteur.

Réunions oubliées

Il est 13 h 58, nous revenons de déjeuner. Soudain, nous nous rappelons que nous avons une réunion à 14 heures que nous

n'avons pas eu le temps de préparer. Comment faire ? Réfléchissons posément.

Cerner l'objet de la réunion

Quel est le problème que cette réunion est censée résoudre ? Quel est l'objectif le plus important de cette réunion ? Nous allons nous concentrer sur cela.

Retrouver le contexte

Si nous avons la carte-résumé de la dernière réunion, nous allons retrouver les éléments rapidement. Tout ce que nous avons sous la main concernant cette réunion : relevé de décisions, actions à accomplir va nous servir. Repérer les points clés en les surlignant ou en les cochant nous permet de retrouver l'essentiel.

Identifier les actions menées

Mentalement, revoyons ce que nous avons fait depuis sur le sujet. Nous serons toujours étonnés de découvrir ce que nous avons fait depuis. Oublions les tâches déjà effectuées et surlignons celles restées en suspens.

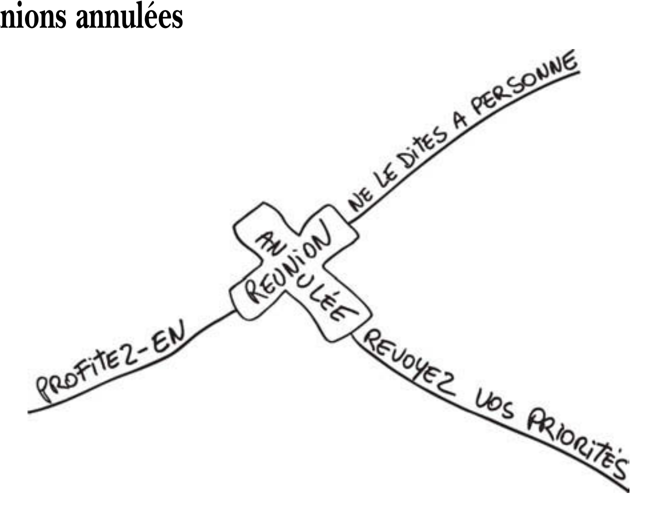
Collecter les informations

Rassemblons tous les papiers qui peuvent contenir des données relatives aux points qui vont être examinés. Nous pourrons rechercher discrètement dedans au cours de la réunion. Griffonnons une carte-synthèse pour nous. Elle nous permettra d'avoir une vue synthétique des problèmes en cours.

Chercher de l'aide

Appelons un membre de notre équipe pour réaliser une recherche pendant que nous sommes en réunion. Précisons bien ce dont nous avons besoin et pour quand. Demandons-lui de nous apporter les résultats directement en réunion dès que ce sera possible.

Réunions annulées



Pour toute personne très occupée, une réunion annulée est un don du ciel.

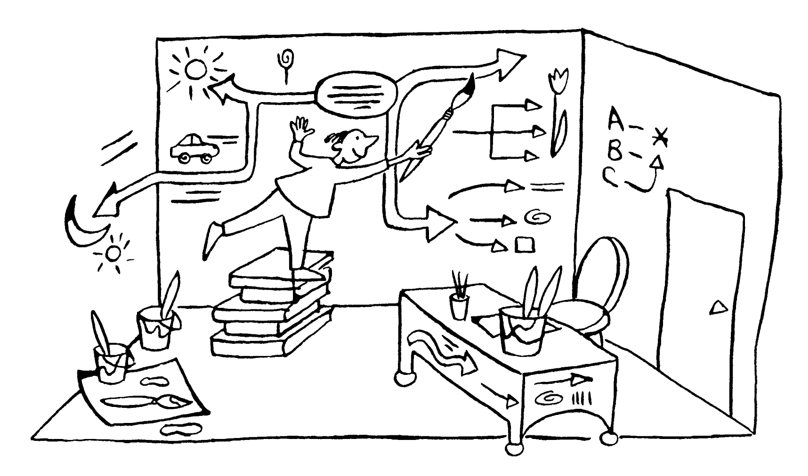
Bénéficiant d'une période d'une à plusieurs heures non affectées, l'occasion est bonne de profiter d'une séquence homogène de travail personnel. Elle sera d'autant plus efficace qu'elle sera longue et ininterrompue comme le montre, la loi de Carlson dite des séquences homogènes de travail : « ***tout travail interrompu sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il était effectué de manière continue*** ».

La récupération imprévue d'un laps de temps libre d'affectation peut donc être utilisée astucieusement pour faire soit une revue de priorités soit un travail de fond : vérifications comptables, rédaction de rapports ou autre.

Hormis à notre assistante (dans secrétaire, il y a secret), ne le dites à personne. Ce laps de temps imprévu nous offre une bouffée d'oxygène. Respirons. Passons en revue nos priorités.

Cette plage de temps impromptue (la métaphore est intéressante) est l'occasion rêvée pour réaliser une carte pour réviser, nos priorités. Sans appel téléphonique (nous aurons renvoyé notre ligne sur l'assistante), nous disposons d'une heure ou deux « d'examen de priorités ».

Cela nous permet littéralement de faire le point avec la carte.



En prenant du recul, nous allons visualiser sur la carte-priorités les branches qui occupent le plus d'espace. Nous verrons simplement les différentes tâches de notre activité et choisirons notre chemin avec sérénité.

Réunions de débriefing

C'est un processus puissant, initialement développé par l'armée américaine comme « briefing après l'action ». L'objectif de la revue est d'engendrer de l'apprentissage.

Ceux qui ont été inclus dans un projet ou un événement spécifique se rencontrent après et réfléchissent sur trois questions :

- Qu'est-ce qui est réellement arrivé ?
- Pourquoi pensez-vous que c'est arrivé ?
- Qu'est-ce que vous avez appris ?

Comme le groupe explore chaque question, la diversité des points de vue permet une compréhension dense des événements et aide à clarifier les incompréhensions.

Les participants évaluent leur propre participation.

L'animateur enregistre visuellement l'apprentissage collectif du groupe et chacun peut avoir une vue globale et réagir. La carte est toujours cet objet transitionnel dont nous avons déjà parlé. Ce ne sont plus vos arguments contre les miens pour savoir si le résultat auquel le groupe est parvenu est justifié. Ce qui est

recherché, c'est une prise de distance dépassionnée sur ce qui est réellement arrivé. Cela permet à la discussion de s'engager dans une conversation ouverte et directe sur les difficultés rencontrées.

L'apprentissage se réalise non parce qu'un animateur est présent, mais surtout parce que le groupe est ouvert aux idées de chacun.

Après avoir identifié les modèles de comportement, les structures et le processus inclus dans l'événement, le groupe pose plus de questions :

- Qu'est-ce que nous devons abandonner ?
- Qu'est-ce que nous devons garder ?
- Qu'est-ce que nous devons inventer ?

C'est une expérience intéressante quand un groupe arrive à avoir une vue partagée de ses besoins de changement (ou de continuer comme avant) pour atteindre le niveau de performance souhaité dans son travail futur.

Réunion de convergence culturelle

Une autre utilisation des cartes heuristiques est de faciliter profondément la compréhension et le partage de perspective d'un groupe.

Beaucoup de règles dans n'importe quel projet sont « officieuses », il y a des compréhensions tacites que certains ne partagent pas ou ne reconnaissent pas.

Les cartes peuvent clarifier et communiquer ces règles non écrites.

Quand le groupe émerge, souvent la culture existante, plus forte ou dominante prévaut, délaissent les moins dominants ou les nouveaux membres du groupe déstabilisés par la transition. Ils pensent que s'ils ont besoin de devenir des personnes différentes, ils sont par contre rarement conscients qu'ils ont juste besoin d'apprendre à naviguer différemment.

Cas pratiques

Prise de conscience en groupe

Notre premier témoignage vient d'une administration française qui s'est lancée, il y a quelques temps dans un projet d'établissement. L'un des axes concernait l'amélioration de l'accueil.

Deux groupes de cadres se sont réunis à une semaine d'intervalle strictement dans les mêmes conditions (même lieu, même animateur) et même objectif : comment faire pour améliorer l'accueil. Ce qui a changé entre les deux est simplement l'utilisation dans le dernier cas de la carte heuristique pour animer la réunion.

La première réunion avait été peu productive : « *j'ai perdu mon temps* » et « *dire que j'ai un boulot fou, et que j'ai dû participer, pour le résultat j'aurais mieux fait de ne pas venir* ». Bref, les critiques pleuvaient.

Lors de la deuxième session, l'animateur a changé de tactique en décidant d'employer les cartes heuristiques.

À partir des mêmes conditions de départ (deux groupes homogènes, avec les mêmes objectifs quasiment en même temps), Les résultats furent incomparables : plus d'idées échangées et ambiance bien meilleure.

De plus, la carte heuristique a révélé un dysfonctionnement que le premier groupe n'avait pu détecter : certaines difficultés de communication étaient dues à l'utilisation conjointe de deux messageries et deux agendas électroniques différents.

Gestion de crise

Avec l'exemple des pompiers de New York, nous découvrons comment l'utilisation des cartes heuristiques peut être décisive voire vitale.

Face à des situations d'urgence, ils n'ont pas le droit à l'erreur et doivent agir rapidement. Employer les cartes heuristiques leur est devenu naturel et indispensable. Comment ?

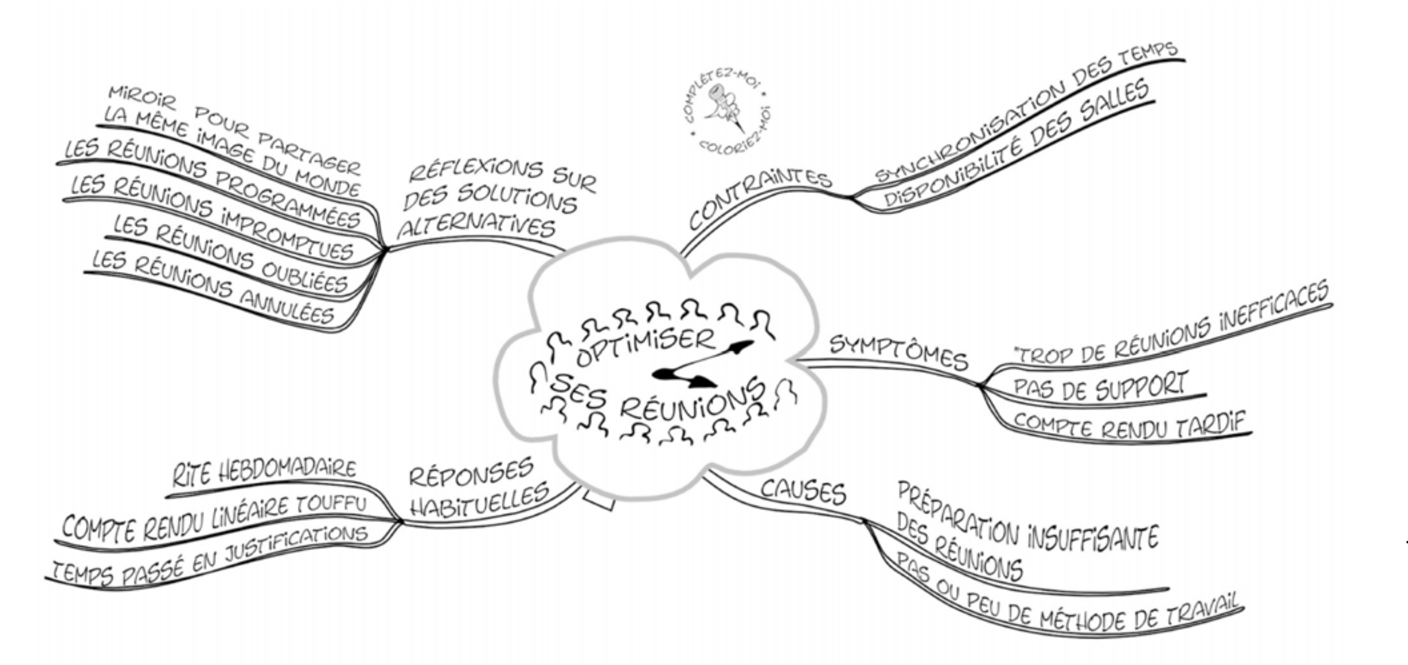
Lors des attentats du 11 septembre, ils ont su en quelques minutes sur quelles ressources ils pouvaient compter en collec-

tant sur une carte heuristique, au fur et à mesure de leur disponibilité, des informations de niveaux différents et en les reclassant pour leur donner une cohérence lisible. Ils pouvaient voir au fur et à mesure l'ampleur du problème et les solutions potentielles qui se dégageaient. La carte devenait alors un document inestimable pour évaluer les progrès du groupe vers son but.

Dans une telle carte, il y a trois niveaux de lecture : **global, par zone et par détail**.

- **Global**, au premier coup d'œil, le commandant des pompiers a une vue d'ensemble des moyens dont il dispose à l'instant. Pompiers, camions, ambulances, accès, infirmiers, places dans les hôpitaux…
- **Par zone** qui sont matérialisées par des nuages sur une carte, il est possible d'avoir une idée d'un groupe d'éléments visuels plus ou moins étendus (taches de couleurs, pastilles) qui vont pouvoir donner plus de précisions sur un thème donné : combien de moyens (camions, pompiers, ambulances, infirmiers) disponibles côté Sud ;
- **Par détail,** c'est la lecture d'une branche : combien de pompiers à la porte sud ?

Un exemple de carte, actuellement utilisée par les pompiers français, est disponible dans l'encart couleur au centre du livre (planche 3).

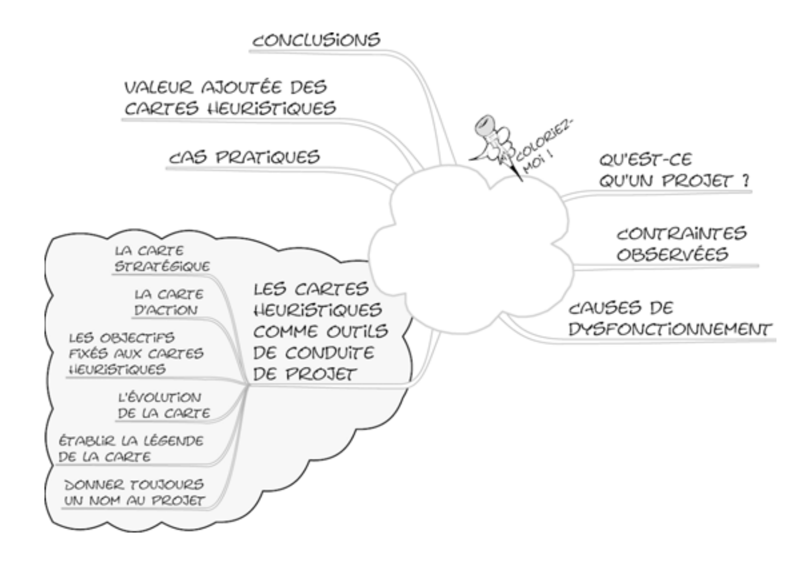


En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

7 Conduire ses projets

« Tout projet à l'instar de n'importe quel dessin, accomplit deux fonctions : il matérialise la pensée, ce qui donne l'occasion à l'auteur de mieux savoir ce qu'il veut ; il communique la pensée, ce qui permet à autrui de ne pas rester indifférent face à l'intention qui lui est présentée. »

Jean-Pierre Boutinet [1]



1. cf. Boutinet Jean-Pierre, in *Psychologie des conduites à projet*, 1999, PUF.

L'objectif de ce chapitre est de montrer comment les cartes heuristiques peuvent nous aider à monter des projets. Quelle aide peuvent-elles nous offrir pour relier idées et hommes autour d'un projet ? Pouvons-nous « connaître » le mouvement d'un projet, dans l'espace et dans le temps pour qu'il atteigne son objectif ? Traditionnellement utilisée dans les travaux publics, la gestion de projets a gagné l'ensemble de l'économie.

Elle permet de moderniser, de réorganiser des services ou des activités, de refondre ou mettre en place de nouvelles méthodes de travail, de produire et diffuser de nouveaux produits ou services.

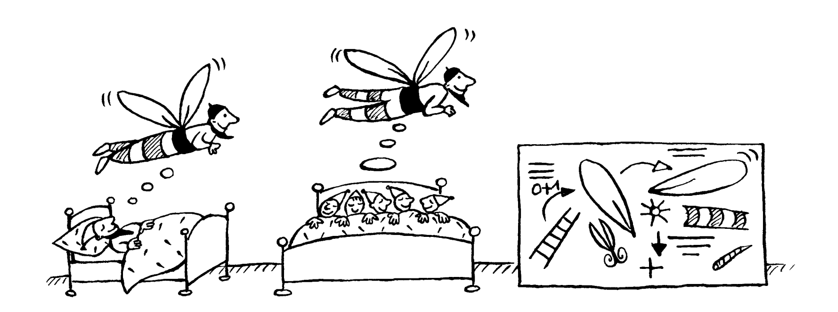
S'engager dans la conduite de projets, c'est accepter la rupture avec les modes de fonctionnement traditionnels. Il ne s'agit donc pas de réaliser les étapes prévues par une procédure mais de conduire un processus dynamique en interaction permanente avec son environnement.

Le défi majeur auquel nous sommes confrontés est celui de l'abondance de données face à des ressources rares : temps, compétences, finances pour réaliser nos projets.

Qu'est-ce qu'un projet ?

La gestion de projets consiste en un ensemble d'actions visant à assurer la réalisation d'un projet et son optimisation, de la définition des objectifs au bouclage du projet.

Le projet c'est la transformation d'un rêve en imaginaire collectif puis en stratégie.



La logique de projet tient à une idée simple : tout projet est une prédiction auto-réalisatrice. Le projet résulte de l'écart diagnostiqué entre la situation actuelle et la situation future souhaitable ou espérée. En indiquant le résultat souhaitable, on tend par l'énonciation à réduire cet écart. On se projette dans l'avenir et comme les rêves sont communs, ils tendent à développer une logique participative. Le projet conduit à la logique participative tout autant que la logique participative conduit au projet.

- **On fixe le cap** en constatant l'écart entre le diagnostic actuel et le futur souhaitable avec la volonté de le réduire.
- **La communication du projet (de changement) clarifie l'avenir (souhaité ou espéré) et tend à lui donner un sens** (une signification et une orientation).
- **Le sens** développe l'unité (et inversement) dans une représentation unitaire du projet auquel on participe qui devient un "concept fédérateur" qui canalise les différences et mobilise les énergies.
- **L'unité engendre la communauté** (et en résulte) car le lien est établi entre l'épanouissement individuel et le développement de l'institution. Il y a création d'un langage commun et de référents partagés. Il y a développement d'un imaginaire commun à partir des représentations qui ont déjà changé suite au diagnostic.

Quelles sont les contraintes observées ?

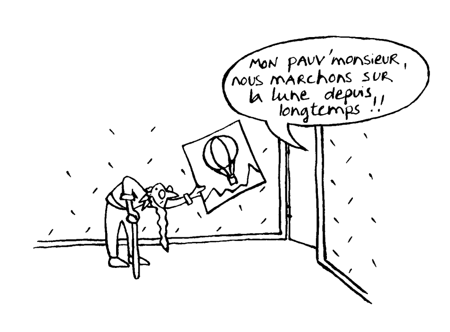
Nous entendons souvent dans les couloirs de nos entreprises : « Ce projet ne va pas assez vite », « on est les derniers informés », « Encore un truc qui va se planter ».

Les « Cassandre » ne manquent jamais tout au long de la vie d'un projet. Vu le taux d'échec de beaucoup de programmes, nous pourrions être tentés de leur donner raison.

Les freins qui apparaissent ici, sont des contraintes :

- de temps,

- de collaboration,
- de coordination,
- de multiplication des intervenants,
- de budget,
- de qualité,
- de complexité croissante de notre environnement,



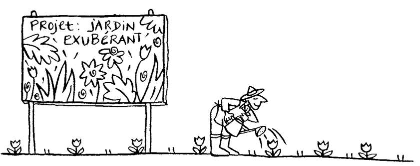
- de capacité à maîtriser des logiciels de gestion de projets trop sophistiqués,
- de vitesse souvent lente de circulation des informations relatives à l'avancement du projet entre tous ses acteurs.

Division taylorienne des tâches

Pour mener à bien un projet recouvrant des dimensions multiples (aspects techniques, financiers, légaux, humains…), nous avons l'habitude de découper le projet en « parts » confiées ensuite à chaque spécialiste. C'est une forme d'organisation héritée de la division du travail en tâches élémentaires issue du taylorisme, poussant chacun à se refermer sur sa spécialité. Comment coordonner les différentes parties prenantes d'un projet ?

Autres symptômes

- Projets insuffisamment préparés : objectifs flous, sous-estimation de la charge de travail, manque de consultation ;



- Démarrage raté : trop ou pas assez de communication, insuffisance de réflexion stratégique, télescopage avec d'autres priorités ;
- Dérapage dans la mise en œuvre ;
- Projets non finalisés ;
- Repli sur le travail routinier.

Quelles sont les causes de dysfonctionnement

Parmi les difficultés figure le manque d'alignement entre la vision, les valeurs et les actions. Il y a trois niveaux d'apprentissage et de changement dans une organisation :

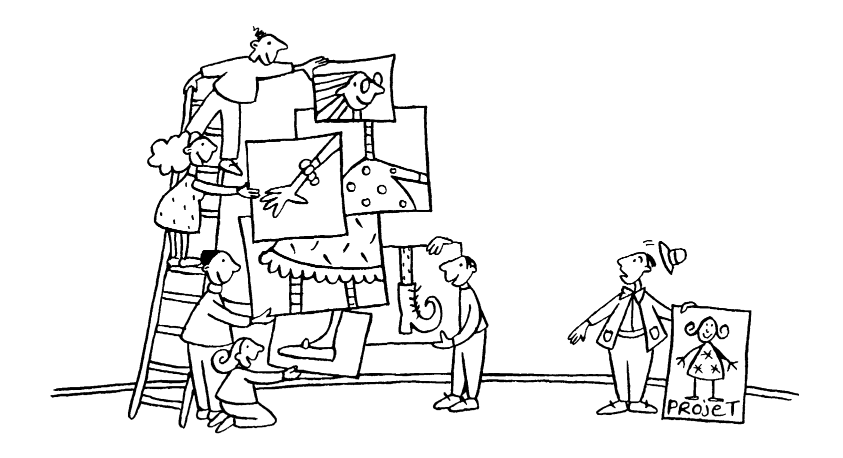
- Le premier de ces niveaux concerne l'environnement dans lequel l'entreprise et ses membres opèrent, agissent et interagissent. **C'est le Où et le Quand ?**
- Le deuxième niveau englobe les comportements et les actions spécifiques de l'organisation ou des individus. **C'est le Quoi ?**
- Le troisième niveau repose sur des stratégies, les compétences et les habilités qui orientent les actions de l'organisation ou de l'individu à l'intérieur de l'environnement. **C'est le Comment** ?

Pas d'image commune

Laurel et Hardy dans un film en noir et blanc : Laurel crie « nous sommes attaqués par les Indiens ». Hardy questionne « Combien sont-ils ? ». « Deux mille » répond Laurel. « Très bien encerclons-les ! ».

Au-delà du sourire : nos actions sont bien mises en œuvre à partir de nos images du monde.

La plupart du temps, les acteurs d'un projet n'ont pas de vision commune de l'état d'avancement de ce projet, ni de ce que sera le projet une fois réalisé. Le fait de découper le projet en tâches et de les répartir entre les acteurs en fonctions de leurs compétences reconnues pousse chacun à se contenter de faire ce qu'il a à faire sans se préoccuper de ce que font les autres. Dans cette configuration, seul le chef de projet dispose d'une vision globale, il n'y a pas de vision commune à l'ensemble de l'équipe de projet. La circulation de l'information suit alors un trajet « vertical » depuis chaque membre de l'équipe de projet jusqu'au chef de projet et inversement. Il n'y a pas d'endroit où l'on pourrait voir l'état d'avancement du projet. Et quand, il y a un planning de suivi, il n'y a que la variable temps qui est prise en compte, ce qui est limitatif.



Les cartes heuristiques comme outils de conduite de projet

Nous distinguerons deux temps fondamentaux dans un projet :

- la STRATÉGIE (la carte stratégique : les objectifs) ;
- la TACTIQUE (la carte d'actions : les actions pour atteindre les objectifs).

Ainsi le projet se structure de la manière la plus simple qui soit.

NOM, OBJECTIFS, ACTIONS (ACTEURS et DÉLAI seront rajoutés lors de la carte action)

Le nom du projet est mis au centre.

Dans la carte de plan d'action, on prolonge la branche action avec des sous-branches dédiées à un acteur, précisées par un délai. Si l'action est dévolue à plusieurs, un lien hypertexte marque la coproduction qui doit s'ensuivre.

Différentes cartes de structures équivalentes peuvent être déclinées :

- carte stratégique ;
- carte d’actions ;
- carte historique et racines de l'organisation ;

- carte des succès antérieurs ou actuels ;
- carte du contexte ;
- carte de vision stratégique.

La carte stratégique

Le groupe, réuni à cette occasion, est guidé par un animateur pour produire une compréhension commune de la situation actuelle, explorer des scénarii futurs et en dégager un qui sera décliné dans la carte d'action.

La séance de travail va aider les participants à :

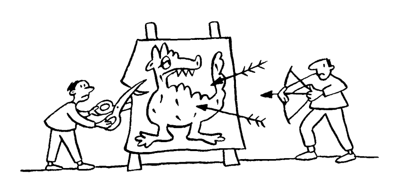
- identifier les facteurs qui ont conduit à la situation présente ;
- comprendre collectivement les directions dans lesquelles ils se dirigent ;
- découvrir les tendances et les défis qui composent leur avenir ;
- explorer des scénarii innovants pour répondre aux défis repérés ;
- déployer un plan d'action pour réaliser le scénario choisi.

Le nom de cet outil n'est pas anodin : participer à la stratégie est valorisant pour tous les acteurs d'un projet.

Il est demandé aux participants de noter leurs idées sur le sujet choisi, puis d'afficher les *Post-It*® sur un mur en traçant des flèches unidirectionnelles entre les tronçons d'informations. C'est déjà une étape. Mais nous ne bénéficions pas pour autant de toute la puissance des cartes heuristiques.

Nous pouvons faire plus. Pourquoi ne pas dessiner réellement, les objectifs, les obstacles ? Par exemple, qui nous interdit sur notre carte stratégique de dessiner un marécage pour représenter une zone de flou entre les relations de deux entités, de mettre des flèches brisées pour caractériser les difficultés entre services, de dessiner un château fort pour représenter le service des ressources humaines ou autres ?

Nos imaginations savent très bien produire des métaphores qui ont un sens. Cela présente un avantage, c'est l'objet dessiné qui devient le bouc émissaire. Si on a à blâmer



quelque chose, c'est l'objet lui-même qui le sera. Cela permet de libérer des énergies et d'être en position de se moquer éventuellement de nos propres comportements.

Nous sommes alors en capacité de capturer toutes les idées et informations à la vitesse à laquelle elles arrivent. L'équipe projet jongle avec agilité avec les concepts, déterminant les points clés pour former cette fameuse vision commune vers laquelle tout le projet se mettra en tension.

L’objectif de la carte stratégique est de montrer les relations complexes entre différentes données éparpillées dans la tête des participants, les dossiers de l'entreprise, le Web, des livres, etc. afin d'obtenir une collection d'informations qui va donner les premières pistes de réflexion.

Quand l’utiliser ?

Cette carte stratégique peut couvrir le passé, la situation actuelle, les tendances futures, les scénarii.

Au départ du projet, nous réalisons la carte stratégique, pour poser le problème avant toute velléité de résolution. Il s'agit surtout de rechercher des opportunités à partir d'un diagnostic partagé.

Nous connaissons tous l'importance pour la réussite du projet que chaque acteur partage la même image du monde. Cet imaginaire collectif fait exister le projet à l'intérieur des têtes avant qu'il ne devienne réalité.

L'utilisation de la carte stratégique est réservée pour identifier le problème et le comprendre collectivement ou pour cartographier des processus, ouvrir des pistes et non dans la phase opérationnelle pour laquelle la carte d'action sera employée.

Comment fonctionne-t-elle ?

Lorsqu’on démarre un projet, on est face à un chaos d'idées. On constate que les problèmes sont presque toujours composés de tronçons individuels d’informations qui sont reliés les uns aux autres dans le même sens. La taille du problème est simplement déterminée par le nombre de morceaux d’informations, le nombre et le type de relations entre ces pièces. C'est bien ce

qu'apporte la carte heuristique : des relations entre des mots-clés, couleurs et dessins.

Si notre problème est de gérer un projet tel que construire une maison, préparer un événement ou analyser une stratégie, tout ce que nous avons besoin de savoir, c'est : « quels sont les morceaux d'informations ? Comment peuvent-ils être organisés pour nous aider à comprendre le problème et produire une solution effective ? »

Pour trouver les solutions, nous allons utiliser un outil très répandu, les *Post-It*®.

Ces notes repositionnables possèdent trois propriétés clés qui peuvent nous aider à résoudre les difficultés d'un problème :

- Elles ont à peu près la bonne taille pour recueillir une partie d'informations d'un problème ;
- Elles sont faciles à coller sur une surface lisse et restent en place ;
- Elles peuvent aisément et rapidement être décollées et recollées plusieurs fois.

Ces propriétés en font l'outil de base idéal pour résoudre des problèmes de gestion de projet. Nous les utilisons pour réaliser des cartes heuristiques collectives lors des phases de compréhension du problème, puis lors du plan d'actions.

Notre expérience nous permet d'observer que plus l'outil est simple à utiliser, plus le résultat est remarquable.

Chaque idée va être transcrite sur des *Post-It*®. Nous choisirons la dimension de telle manière que le texte écrit par l'un des participants, soit lisible par l'ensemble des autres. Ce sera notre élément de base. L'astuce est d'organiser ensuite ces tronçons d'informations en cartes heuristiques géantes pour donner une carte stratégique et une carte d'action, une fois le diagnostic posé.

> ASTUCE – On peut utiliser des *Post-It*® ou prendre un bâton de colle repositionnable[1] pour transformer n'importe quelle feuille de papier en note repositionna-

1. On trouve chez presque tous les distributeurs de papeterie ou grandes surfaces ces bâtonnets ou rouleaux distributeurs de colle repositionnables à des prix raisonnables.

ble ou encore des notes ovales pour éviter des effets visuels d'alignement et optimiser l'espace dont nous disposons (voir le site www.ovalmaps.com).

Les cartes présentent l'information de manière non linéaire, leur aspect radial permet aisément de les réorganiser. Avec toutes les informations réunies sur le même écran (en cas d'utilisation de logiciel de *Mind Mapping*) ou la même feuille, le groupe est capable de connecter différentes idées entre elles et de découvrir ce qui n'apparaît pas *a priori* ou ce qui a été oublié, et surtout de bouger les notes pour créer des enchaînements logiques.

Pour arriver à déployer toute la puissance des cartes heuristiques, nous allons utiliser la couleur avec des feutres (à l'eau pour ne pas tâcher le mur, ce qui peut arriver en raison de la nature du papier), les photos, les dessins, bref tout ce qui pourra libérer la créativité. La colle repositionnable permet cette liberté de mettre n'importe quel document où l'on veut dans la carte. Souvent, nous utilisons uniquement l'écrit comme support de transfert de nos idées. Les images, la couleur, les relations entre les idées, etc. peuvent être utilisées.

Pour gérer le projet, nous avons toujours les mêmes composants : un nom de projet, des acteurs, des objectifs, des obstacles, des actions.

Nous demandons aux participants de noter leurs idées, éventuellement au brouillon ou directement sur des *Post-It*® de couleurs différentes :

- les acteurs en bleu ;
- les objectifs en orange ;
- les obstacles en rouge ;
- les actions en jaune.

Non seulement, les participants écrivent leurs idées mais ils les dessinent aussi ou les caricaturent s'ils ne s'estiment pas assez doués en dessin. Une fois la collection des idées effectuée, il y a une réorganisation en traçant des flèches entre les idées. Sur les *Post-It*® bleus, il est possible de styliser un personnage, un acteur du projet. L'acteur pourra se dessiner ou s'esquisser lui-même. Il ne pourra pas critiquer son propre trait ! Les objectifs en orange peuvent être stylisés en trois cercles concentriques d'une cible.

Les obstacles sont dessinés : montagne de papier, téléphone coupé pour la communication défaillante par exemple.

Petit à petit se construit une image de la réalité telle qu'elle est ressentie collectivement, chacun ayant un bout du puzzle.

Nous avons ainsi trois éléments des cartes présentes : couleurs, idées, dessins que nous allons « *interliggare* », relier pour en faire émerger le sens.

Nous rangeons les notes repositionnables dans quatre cases : acteurs, objectifs, obstacles, actions sur un emplacement « parking » sur le mur.

Nous les positionnons à partir du centre de la feuille où se trouve le nom du projet par branches que nous dessinons au mur.

Nous plaçons les idées par relation pour construire la carte stratégique Nom/Objectifs/Actions.

Nous bâtissons ensuite la carte d'action en rajoutant les notes jaunes pour les actions à réaliser avec la ou les personnes (en bleu) qui en aura la responsabilité. Il sera alors possible de répondre à la question QUI FAIT QUOI dans le projet ? Les *Post-It*® jaunes pourront comporter des informations sur leur durée (date de début/date de fin, subordination à l'achèvement d'une autre tâche, ressources à mobiliser…)

La question de la subordination entre certaines tâches (qui ne peuvent démarrer qu'après l'achèvement d'autres) pourra être résolue en fabriquant un planning de Gantt[1].

L'un des avantages de la carte est qu'elle fait apparaître les dépendances entre les acteurs. Ce qui est souvent une découverte pour beaucoup. Même le directeur se découvre dépendant. Cette prise de conscience que tout est lié, fait aborder l'aspect systémique du fonctionnement de l'entreprise.

Les notes et les relations que l'on fait apparaître permettent de visualiser les informations qui circulent entre deux entités. Dans bien des cas, les émetteurs d'informations ne savent pas si elles servent à quelque chose, ni comment elles sont relayées, retravaillées. Le tri entre vrais et faux problèmes s'effectue là aussi. Les

1. Diagramme à barres horizontales indiquant les durées de chaque action et leur enchaînement.

impacts peuvent aussi être signalés par des flèches d'autres couleurs. Cela présente l'avantage de représenter au plus près la réalité. Par exemple, des flèches rouges indiquant les impacts peuvent préciser ce que ne peuvent montrer les flèches linéaires des relations entre les idées. Ainsi l'image de la réalité se construit collectivement avec toujours les dessins comme transition entre les acteurs.

Pendant que nous cartographierons ces éléments, le groupe commencera à tisser des relations entre ce qu'ils ont vécu, ce qu'ils vivent et ce qui pourrait leur arriver. Le cadre visuel de la carte accrochée au mur inclut toutes les composantes de la culture de chacun. Les acteurs commenceront à voir comment relier leurs propres réalisations avec celles des autres personnes présentes dans un plan incorporant le meilleur de chacun. Nous ne nous trouvons pas dans un système de compétition, mais nous sommes invités à apprendre des autres.

La carte d'action

La carte d'action termine le processus en répondant à la question qui fait quoi et quand ?

Son objectif

Les cartes d'action sont faites pour décider ce qui doit être fait et dans quel ordre. À la base, la carte d'action est une forme détaillée d'une carte stratégique. Elle décline en actions la tactique nécessaire à l'atteinte des objectifs du projet. Les notes dans une carte action représentent souvent des actions spécifiques. Ces actions peuvent aller de fonctions larges telles que « vente de produits » à de plus spécifiques telles que « choisir des sous-traitants » ou « organiser une réunion ». Les flèches signifient en général « est suivi par ».

Chaque note dans la plupart des cartes d'action indique le même degré d'activité. Il ne faut pas s'attendre à trouver « construire une maison » et « organiser une réunion » sur le même niveau dans la carte. De nombreux niveaux d'actions peuvent s'y nicher. Une simple note sur une carte est développée en une carte complète si l'on prend le niveau inférieur. De cette

façon, nous pouvons mettre en carte les activités de toute une organisation.

Ayant identifié, à partir de la carte stratégique, les opportunités, les obstacles et les objectifs, il convient alors de déterminer quelles actions vont découler de ce classement. Par exemple, quelles nouvelles activités vont découler de tel ou tel objectif ? De même, pour contourner un obstacle, il faut déterminer les actions qui se font jour, qui va les réaliser, dans quel délai et avec quelles ressources ?

Si la carte stratégique est trop grande, et va s'agrandir encore avec de nombreuses actions, il est possible de réaliser des cartes filles. Une carte fille est fabriquée à partir d'une branche de la carte-mère dont le sujet sur la branche va devenir le noyau de la carte fille. Chaque sous-branche antérieure va devenir une branche de la nouvelle carte. Chaque acteur pourra coller un *Post-It*® avec les dates de début et de fin de ses actions avec le pourcentage d'avancement le cas échéant.

À chaque réunion d'avancement, on pourra voir d'un coup d'œil l'état de chaque action. Une remise en forme dans un logiciel de *Mind Mapping* ou de gestion de projet tel *JCV Gant* permettra l'envoi du diagramme de Gantt par voie papier ou électronique (messagerie ou intranet).

Comment la réaliser ?

À tout moment, l'équipe projet peut voir d'un coup d'œil où en est le projet.

Elle peut garder trace des informations clés. Le format linéaire habituel des documents limite la capacité des personnes à sortir du cadre et développer leur créativité. L'utilisation des systèmes linéaires induit inévitablement un démarrage de réflexion par le début de la liste et un achèvement par la fin de la liste. De manière consciente ou non, les participants traitent les données de début comme plus importantes ou plus urgentes que les autres. Et quand la liste dépasse une page, l 'équipe perd de vue les priorités.

Les cartes présentent l'information de manière non linéaire, l'aspect radial des informations permet aisément de les réorganiser. Avec toutes les informations réunies sur le même écran ou la

même feuille, le groupe est capable de connecter différentes idées entre elles et de découvrir ce qui n'apparaît pas *a priori* ou ce qui a été oublié, et surtout de repositionner les notes pour créer des enchaînements logiques.

La carte d'action va préciser qui fait quoi, comment et quand ?

Des précisions quant aux moyens, aux délais, aux enchaînements des tâches, des résultats attendus et des ressources affectées pourront être apportées. Les cartes créées seront employées pour suivre le projet dans le temps. Chaque carte sera envoyée à chaque acteur, y inclus la hiérarchie déléguant des moyens ou des hommes, à l'intérieur mais aussi à l'extérieur si nécessaire.

La mémoire du projet sera conservée en réutilisant les cartes qui s'allongeront au fur et à mesure du projet afin de voir la pieuvre s'étendre, les actions réalisées et restantes.

Les objectifs fixés aux cartes heuristiques pour conduire un projet



Réussir un projet nécessite un subtil assemblage entre créativité, rigueur, cohérence et convergence. Même s'il peut paraître délicat de mêler la créativité et la rigueur, il n'en demeure pas moins qu'il faut passer successivement par ces différents états pour atteindre l'objectif final de notre projet. Un bon projet démarre toujours par une phase de pensée créative puisque précisément il va changer l'ordre existant, avant de passer par les phases d'analyse, de décision, de mise en œuvre, d'appropriation, de rapport et d'évaluation.

Le tout est de disposer des outils les plus simples qui pourront remplir le rôle de système d'informations unique, cohérent et convergent tout au long du projet : à savoir être capable de capter la créativité des acteurs du projet pour faire émerger des solutions innovantes, aider à la formulation des objectifs, permettre l'analyse des différents scénarios, aider à la décision, planifier

la réalisation, organiser la communication en vue d'une appropriation par les acteurs, les comités consultatifs (le cas échéant) et les bénéficiaires finaux (par exemple en créant une mémoire du projet, un manuel d'utilisation ou de procédures), être la mémoire du projet et enfin permettre l'évaluation finale du service ou du produit.

Établir la légende de la carte

Établir la légende de la carte est le premier élément de la construction en commun de la vision du projet. Jamais de carte sans légende est un principe incontournable en cartographie.

Donner toujours un nom et un logo au projet

- Limiter le nombre de mots pour conserver un rapport équilibré entre l'analogique et le digital, entre les éléments graphiques et les mots.
- Utiliser la couleur mais pas trop : deux couleurs ont un impact plus fort que plusieurs. Autre avantage, cela simplifie la réalisation sur le plan matériel.
- Indiquer dans la légende la signification des couleurs choisies et les symboles utilisés.
- Mentionner en bas de page date et auteur, ce qui facilitera la mise à jour et le suivi de la mémoire du projet.

Cas pratiques

Nous présentons ici, la réalisation d'un projet de service d'une organisation administrative confrontée à l'érosion de son monopole et ayant utilisé les cartes heuristiques.

Le premier élément majeur qui ressort est le **gain de temps** obtenu lors de la réorganisation des idées au moment de la phase stratégique. Quels sont les principaux éléments dégagés ? Après deux réunions consacrées à répertorier les idées, les améliora-

tions ont été mises sur des *Post-It®* et reclassées par thèmes. Le classement a été rapide, la soixantaine d'idées a été collée sur une grande feuille de papier divisée en quatre et sélectionnée dans l'un des quadrants. Ainsi, le choix des priorités s'est dessiné.

Une carte heuristique de synthèse, outil de communication cette fois à destination du comité de pilotage du projet de service, a été dessinée avec les quatre branches :

- Urgent et important ;
- Urgent et peu important ;
- Pas urgent et important ;
- Pas urgent et pas important.

Autre exemple : un séminaire de deux jours a réuni les dix-sept cadres d'une ville de trente mille habitants.

La carte réalisée en commun a montré que deux services effectuaient quasiment le même travail : les services de communication interne et externe. Le lendemain, leur projet commun s'est appelé INTREX (contraction d'interne et externe). Il y a eu fusion symbolique des deux services en un seul. Combien de temps aurait-il fallu pour que la hiérarchie obtienne cette fusion sans engendrer des résistances multiples ?

Autre découverte, celle de trois services cherchant à avoir une base de données à jour sur les entreprises de leur territoire : l'un pour la taxe professionnelle, l'autre pour prévenir en cas d'inondations et le dernier pour le développement économique. Bien que travaillant dans des bureaux proches, aucun des cadres ne savait que deux autres services effectuaient le même travail. La carte a permis de leur faire découvrir par eux-mêmes qu'ils pouvaient joindre leurs forces. Nous prenons le pari que de nombreuses organisations sont dans le même cas.

Valeur ajoutée de la carte heuristique

Lors des étapes des cartes stratégiques et des cartes d'actions, nous observons différents avantages.

L’étape carte stratégique

Au cours de cette étape, la carte permet de dépasser les limites habituelles, de construire une vision partagée, une collecte rapide des informations du projet en provenance de diverses sources, d’offrir un triple choix de lecture de la carte, de tenir compte de la vitesse d’assimilation des lecteurs.

Dépasser les limites

Quand on arrive au bord de la carte, il n’y a plus rien. Ce syndrome bien connu doit attirer notre attention. Les limites de nos cartes, c’est nous qui les fixons. Nous pouvons toujours les étendre.

Notre système d'informations peut se dilater à l'image de l'Univers. En effet, comme l'indique Edgar Morin : la transformation du désordre en ordre (le désordre constructif) ajoute de nouvelles fonctions et capacités aux structures existantes. En fait, la nouvelle représentation du monde à laquelle nous accédons ne remplace pas notre image précédente, elle la dilate.

Construire une vision partagée

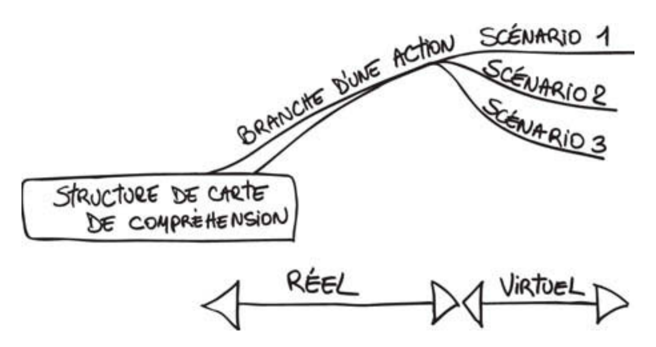
La réussite d'un projet passe par la transformation d'énergies diverses chaotiques en un plan d'actions coordonné pour la meilleure économie des moyens mis en œuvre. La **carte stratégique** recueille les avis, les idées, réalise cette transformation-fusion des apports de chacun en une image partagée, une vision. La **carte plan d'action** dit qui fait quoi et quand ?

Ainsi avec deux cartes, tout est possible pour gérer un projet.

L'ampleur du travail de mobilisation autour d'un projet est très vaste puisque le travail de remodelage de la réalité ne s'effectue pas rapidement. Des outils légers à utiliser sont les bienvenus.

La carte stratégique permet de participer à une œuvre collective (au contraire d'une lutte individuelle pour trouver une place et la conserver). Ce renouvellement conceptuel, ces changements d'image transforment fondamentalement notre regard sur le monde et sur nous-même. Ils orientent notre réflexion dans des directions inédites. Chacun peut voir ce qui se passe, participer intensivement.

Le **réel** sur la branche peut être prolongé par des sous branches permettant d'envisager différents scénarios possibles (l**e virtuel**) encapsulés dans des nuages.



Les nouvelles branches annoncent le temps à venir, les pousses de l'année prochaine. Cela permet de penser le temps et l'espace simultanément. Car le problème du projet est bien de gérer dans le temps et dans l'espace des ressources rares. Une vision partagée compte parmi les forces les plus puissantes d'une organisation. Elle donne une raison d'être et l'énergie d'apprendre. Elle multiplie la capacité de créer. Elle doit refléter les aspirations individuelles ; si elle veut mobiliser tous les membres de l'organisation.

Une collecte rapide des informations en provenance de plusieurs sources

La prise de notes rapide sous forme de carte heuristique est utile dans les phases qui précédent la planification du projet Nous trouverons par exemple, lors de la création de la **carte stratégique :** objectifs, limitation du champ du projet, choix du vocabulaire commun aux acteurs, captage des idées et des différents points de vue. Le déroulement du montage du projet se passe en direct devant les acteurs lors de la construction de la vision commune, puis dans la fabrication du plan d'actions (au démarrage quand la répartition des rôles s'effectue, puis lors des réunions de suivi quand la régulation s'effectue entre actions en retard ou en avance, entre substitutions d'acteurs si nécessaire…).

Triple choix de lecture de la carte

La carte permet trois niveaux de lecture : survol global, par zone et par détail. Il est ainsi possible d'avoir une idée rapide de l'avancement total du projet, de l'état d'un secteur confié par exemple à un acteur et enfin du détail action par action avec les éléments liés au temps : la date de début, la date de fin prévue pour l'action, son pourcentage de réalisation.

L'unité entre les actions est apportée par la carte. La feuille de papier, l'arborescence et les ramifications permettent la triple lecture : macro (la vue globale), méso (la zone de chaque objectif par exemple), micro (chaque action), ce que ne permet jamais un texte linéaire classique en noir et blanc.

Ce triple choix est un avantage de la carte par rapport au texte linéaire qui ne peut avoir que deux niveaux : sommaire et texte. Selon le niveau auquel nous allons nous placer, la vue globale ou le « coup de loupe », nous aurons une vue globale ou un suivi des détails, qui sont si importants pour la qualité du projet.

L'étape plan d'action

Le passage à la carte action a plusieurs avantages :

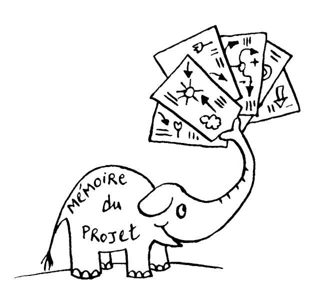
- circulation plus rapide des informations nécessaires à la réalisation du projet ;
- amélioration de la carte initiale lors du lancement du projet ;
- communications plus synthétiques entre acteurs.

Un système d'informations propre au projet rapide à mettre en œuvre

Les cartes offrent un **accès immédiat** à toutes les informations du projet. En effet, dans leur version papier. Qui fait quoi est facilement repéré. Dans leur version électronique, les possibilités de lier n'importe quel document sous sa forme numérique à n'importe quelle branche **créent un système d'informations propre au projet**. Cela constitue un atout considérable dans une gestion de projet qui d'ordinaire peine à s'insérer dans le management quotidien des organisations qui sont organisées pour des opérations routinières et non exceptionnelles comme les projets. Ainsi, au bout de chaque branche, peuvent se coller tous les

documents électroniques (traitement de texte, mails, tableaux, présentations *Powerpoint,* images, voire des sons ou des vidéos). Plus souple qu'une base de données telle qu'*Access,* la carte n'enferme pas les informations dans des cases prédéterminées. L'évolution du traitement des données au cours de l'histoire nous rappelle qu'après avoir inventé l'écriture, les hommes ont utilisé des listes pour se souvenir (par exemple, les listes trouvées dans les tombeaux égyptiens) puis ils ont utilisé des tableaux à double entrée (informatisés il n'y a qu'une vingtaine d'années sous formes de tableurs tels *Multiplan* et *Excel*), enfin l'hypertexte, les liaisons en réseaux ou en arborescence dont les pages HTML ou encore les cartes heuristiques sous leur forme manuelle ou informatisée.

La documentation du projet peut donc tenir en une simple collection de cartes qui sont la mémoire du projet et permettent la transmission aisée des comptes rendus de réunion, de suivi, etc. transmis par messagerie ou intranet ou papier.



Pour obtenir des résultats à long terme, nos cartes doivent être construites pour atteindre le but ultime du projet.

L'intention ne signifie pas seulement de savoir ce que nous voulons accomplir mais qui utilisera la carte, quand et pourquoi ?

Les rôles de la carte sont :

- faire un remue-méninges et réaliser la réflexion initiale
- définir les objectifs et les buts du premier planning de projet
- communiquer et expliquer les éléments du projet aux acteurs
- expliquer aux participants quel sera leur rôle dans le projet et comment leur travail s'intégrera dans le projet global
- préparer le planning de démarrage du projet et la liste des tâches à accomplir
- servir de compte rendu concis à mettre à jour tout au long du processus du projet

Approche systémique

La carte apporte un élément considérable en ajoutant des fonctionnalités à des éléments divers, en faisant émerger des fonctions nouvelles. Prenons un exemple : si l'on dispose sur une table de la totalité des pièces détachées d'une bicyclette, nous ne pouvons pas en faire grand-chose. Par contre, si nous les assemblons de telle manière que nous construisons effectivement un vélo, alors nous faisons émerger une nouvelle fonction qui est celle de pouvoir nous déplacer avec celui-ci et de faire pourquoi pas le Tour de France. La carte en rassemblant des éléments épars fait sortir un nouvel ordre dans les idées et renvoit une cohérence nouvelle.

Simplicité de la communication

La plupart des participants à un projet ne sont pas forcément tous des spécialistes de logiciels de gestion de projet comme *MS Project.* Une carte heuristique présente par contre les informations relatives à un projet lisible facilement sans prérequis informatique ou autre. Le format est soit sous forme de carte grand format ou feuille A4 ou A3. La créativité de tous les membres du groupe peut donc s'exercer aisément. La carte est un langage à mi-chemin entre l'image et le texte. Il relie le fond et la forme. Il est à l'interface entre l'analogique (l'image de notre montre à aiguilles) et le digital (les chiffres de la montre électronique). Il rend concret l'abstrait, c'est un passeur de frontières. Cette nature lui donne des atouts de mémorisation et de modélisation.

La carte donne une unité à des éléments épars

Toute action s'inscrit dans un espace temps régit par quatre principes d'action : l'inertie, l'unité, le multiple et le complexe.

- La carte permet une vision rapprochée sur le détail de chaque action.
- Elle peut avoir une vision élargie pour en donner une vue globale.
- Elle met en perspective une vision panoramique globale en montrant les liaisons entre ce qui peut être du domaine de l'imposition, de la transaction, de l'animation et de la concer-

tation. Pour l'imposition, nous trouvons les directives de l'organisation sous leur volet mécanique où joue l'inertie. Dans le domaine de la transaction, il y a la flexibilité apportée par les actions innovantes. Pour ce qui est du domaine de l'animation, nous donnons une âme au projet autour d'un consensus. Enfin pour le domaine de la concertation et de la relation négociée, nous plaçons les acteurs et les actions dans une perspective globale, répondant ainsi au principe de complexité, permettant une « conférence décisionnelle », c'est-à-dire à décideurs multiples.

Face à ce que Lucien SFEZ définit comme la décision moderne « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'équi-finalité, c'est-à-dire par l'existence reconnue de plusieurs éléments pour parvenir au même et unique but » [1], il faut disposer d'informations mais également les mettre en relation, les connecter.

La carte répond ainsi aux nécessités actuelles, à savoir comment traiter une masse écrasante de données pour les transformer en décisions d'action, en plan d'action compris par tous ? Elle autorise la synthèse sans recours à des masses illisibles de rapports incompréhensibles par les acteurs limités que nous sommes par les capacités de nos cerveaux humains en termes de mémorisation et d'intelligence.

Voir l'information dans son contexte

Sur une carte, les tronçons d'informations ne sont jamais isolés. Elle crée une structure qui met clairement en relation chaque pièce d'information en relation avec une autre. En regardant comment les pièces sont reliées entre elles, il est aisé de comprendre où une action est placée, pourquoi elle est placée là et ce à quoi elle est reliée. Ce qui rend facile à identifier les deux questions clés qui sont toujours difficiles à identifier : les hypothèses et les implications. Hypothèses et implications sont souvent sources de confusion dans les projets. Plus tôt nous en prenons conscience, meilleures sont nos chances de succès.

---

1. cf. SFEZ Lucien, *La décision*, Collection Que Sais-Je, n° 2181, Presses Universitaires de France.

Une carte de projet est un mélange de deux types d'informations, données à base de **texte** tels qu'actions, idées, informations et résultats et indications **visuelles.**

Cette double forme d'informations se renforce mutuellement dans un chevauchement continu.

L'information du projet peut être vue rapidement sous plusieurs angles :

- quelles tâches sont attribuées à telle personne ?
- quelles tâches restent à réaliser ou sont plus urgentes ?
- quelles décisions restent en suspens ?
- quels sont les endroits les plus risqués ?

Une carte correctement construite peut isoler rapidement et révéler les composants ébauchant le plan d'action.

En résumé

Pour gérer un projet, l'enjeu n'est plus de chercher à savoir (dire le vrai) mais de chercher à comprendre (rendre intelligible). Cette « *reliance* », selon Edgar Morin, concerne aussi bien l'acte de relier et de se relier (y compris à soi-même) que le résultat de cet acte.

Comprendre que dans un réseau chacun est tour à tour centre et périphérie : le projet n'avance qu'avec des échanges continus entre les acteurs sur la base d'un objectif commun, une vision commune, des forces mises en commun.

Un projet, c'est un peu comme un conte. Il était une fois… un héros (cette fois-ci, c'est le groupe), une situation initiale insatisfaisante que le projet allait modifier, un événement déclencheur, des personnages qui voulaient du mal au Héros (les obstacles, les freins), les personnages qui aident le héros (les acteurs moteurs), les épreuves (les actions du projet : le groupe rencontre l'angoisse, il doit être judicieux dans ses choix, distinguer le vrai du faux), le merveilleux (l'espoir qui entoure le projet) et la situation finale (le résultat évalué).

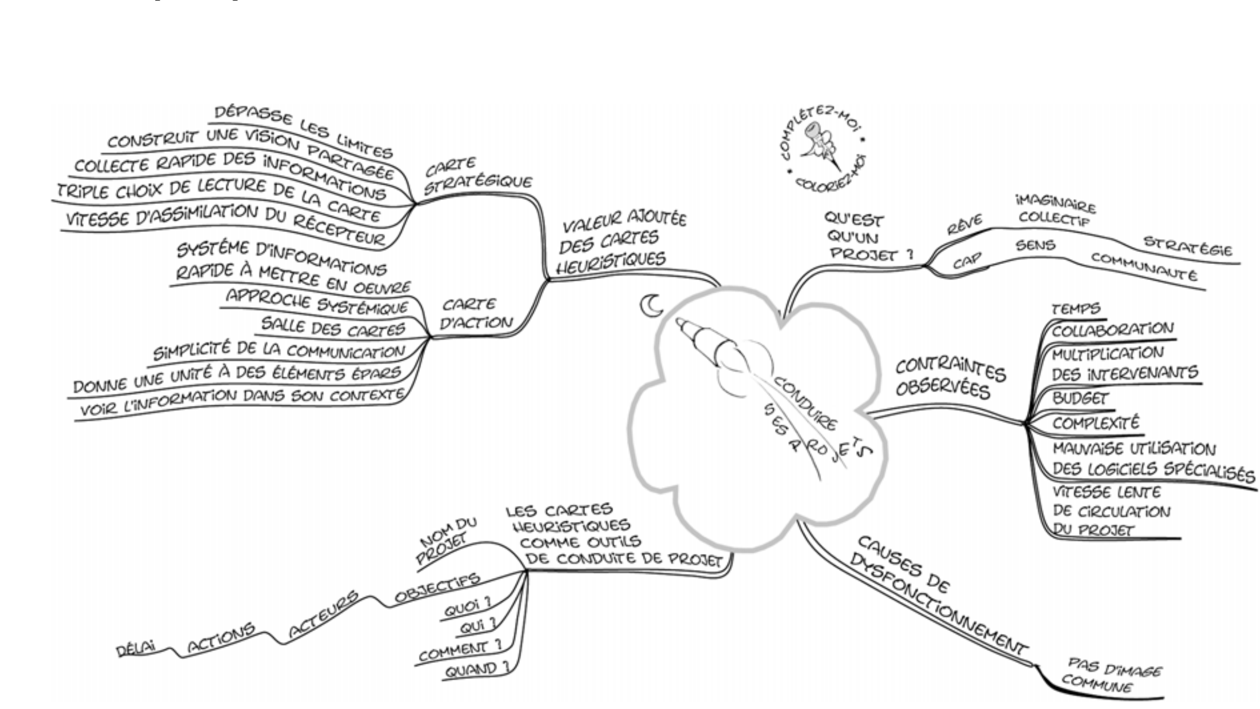
L'imaginaire collectif joue un grand rôle dans cette visualisation, dans cette « projection » dans l'avenir. Les cartes heuristiques y contribuent en permettant de partager une image et un vocabulaire commun, une coordination des actions particulières pour le bien collectif.

L'image collective initiale est modifiée au cours du temps du projet, permettant ainsi à chacun de voir le « film » se construire au fur et à mesure des contributions de chacun, puisque chaque réunion va modifier l'image de la réunion précédente, déroulant ainsi séquence après séquence, le film du projet.

En conclusion, écoutons Michel Cosem : « seuls nos rêves nous permettent d'agir convenablement sur la réalité ».

Les cartes stratégiques et d'actions que nous venons de voir sont un assemblage unique de :

- **visuel** qui montre la complexité sous une forme simple et illustrée d'une situation insatisfaisante que le projet va résoudre ;
- **participation** en utilisant la connaissance et l'expérience de tous les acteurs ;
- **création** en employant les deux hémisphères de notre cerveau ainsi que nos mains à la recherche de l'inattendu ;
- **systémique** en capturant des perceptions et des points de vue en vue d'**une exploration plutôt qu'une analyse** ;
- **construction** de rapports consensuels de travail ;
- **stimulation** des participants pour aborder les défis avec enthousiasme ;
- **temps efficace** : en deux jours, une équipe tendue vers son objectif se construit autour du projet.

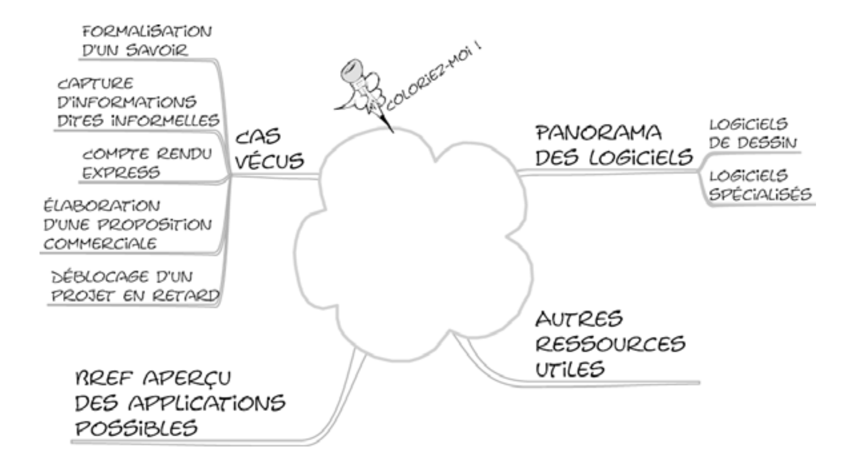


En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

8 Mettre en œuvre les cartes heuristiques avec un ordinateur

« Je suppose qu'il est tentant, si le seul outil que vous ayez est un marteau, de tout traiter comme si c'était un clou. »[1]

Abraham Maslow



1. «I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail.» *in* MASLOW Abraham, *Psychology of science: a reconnaissance*, Chicago, Henry Regnery, 1966.

Nous n'avons utilisé jusqu'à présent que du papier et des crayons pour dessiner nos cartes. Ce choix était volontaire car nous voulions mettre en avant la simplicité de mise en œuvre des cartes heuristiques. Il est cependant possible de dessiner des cartes heuristiques avec un ordinateur et il serait dommage de passer à côté des bénéfices des logiciels que nous présenterons en première partie.

Chaque type d'outil, crayons et papier d'un côté, logiciels de l'autre, dispose de ses propres avantages et inconvénients. C'est pourquoi nous préférons les considérer comme étant complémentaires plutôt qu'antagonistes. La seconde partie du chapitre recensera d'ailleurs les domaines d'applications respectifs.

La troisième et dernière partie du chapitre décrira plusieurs expériences de situations vécues en entreprise, où l'utilisation d'un logiciel a dégagé une réelle valeur ajoutée.

Panorama des logiciels

Dans la mesure où une carte heuristique est composée de textes, d'images et de courbes, il est *a priori* possible de la mettre au propre avec n'importe quel logiciel de dessin. Il existe aussi des logiciels spécialement dédiés qui facilitent grandement la saisie des mots-clés et la restructuration de la carte heuristique.

Les logiciels de dessin

Les logiciels qui manipulent les images sous forme de points (bitmaps) ne conviennent pas car les modifications après coup sont quasi impossibles. Mieux vaut utiliser des logiciels de création d'images vectorielles.

Ainsi, les suites *OpenOffice.org* ou *Microsoft Office* ont l'avantage d'être facilement disponibles et simples à utiliser. C'est une solution possible pour débuter mais ses possibilités demeurent limitées (cf. encart couleur d'une carte réalisée par la Caisse des Dépôts et Consignations).

Adobe Illustror et plus généralement les logiciels d'illustration comme *Macromedia FreeHand* ou *CorelDRAW* sont plutôt destinés à

la réalisation de documents à la finition irréprochable (supports de formation...). Ils s'adressent avant tout aux infographistes à cause de leur complexité de prise en main.

Quant aux logiciels de dessin d'organigramme (*flowchart*) tels que *iGrafx FlowCharter* ou *SmartDraw*, ils ne savent pas gérer des diagrammes radiaux comme les cartes heuristiques. Même *Microsoft Visio*, qui dispose pourtant d'une bibliothèque de symboles dédiée aux cartes heuristiques, reste limité quant au rendu visuel.

En résumé, la plupart des logiciels de dessin vectoriel peuvent être utilisés pour dessiner des cartes heuristiques, à condition d'accepter les limitations suivantes :

- le rendu visuel des cartes reste médiocre, à moins d'utiliser des logiciels haut de gamme plutôt destinés aux infographistes ;
- toute modification de la carte est délicate car chaque entité graphique (texte, courbes, etc.) est indépendante des autres.

En revanche, ces logiciels sont très utiles pour dessiner des images vectorielles qui seront importées par les logiciels spécialisés ci-dessous.

Les logiciels spécialisés

Avec un logiciel de *Mind Mapping* comme *Map it !*, *MindGenius* ou *MindManager*, l'utilisateur n'a plus besoin de se soucier du dessin des branches. Il se contente d'ajouter ou de supprimer des mots-clés, d'insérer des images et le logiciel s'occupe en grande partie de la mise en forme de la carte.

De tels logiciels sont disponibles sur la plupart des plates-formes (*Windows*, *MacOS* ou n'importe quel système d'exploitation disposant d'une machine virtuelle Java).

S'il n'existe pas de format standard de données pour échanger des cartes entre ces logiciels, il semble que le format du logiciel *MindManager* devienne un format d'échange standard *de facto*.

> REMARQUE – Une solution possible, bien que limitée aux seuls mots-clés et à la structure de la carte, consiste à exporter celle-ci dans un format texte puis à importer le résultat dans l'autre logiciel après d'éventuelles retouches.

Globalement, leurs fonctionnalités se répartissent en trois grandes catégories :

- des fonctions orientées cartes heuristiques ;
- des fonctions orientées bureautiques ;
- des fonctions graphiques.

Il n'est pas question ici de décrire dans le détail chaque logiciel disponible puisqu'une information à jour est disponible sur les sites de chaque éditeur. Nous souhaitons juste donner un aperçu des possibilités avant de voir les utilisations possibles.

Exemple de fonctions orientées cartes heuristiques

- réorganisation automatique ou assistée de la mise en forme de la carte après chaque ajout ou suppression d'éléments ;
- gestion d'images de bibliothèques d'images, avec parfois un accès par mots-clés via un moteur de recherche intégré ;
- association d'un lien hypertexte à chaque branche, ouvrant la voie à des applications de cartographie des connaissances de l'entreprise par exemple ;
- association d'un commentaire à chaque branche (certains logiciels supportent même du texte enrichi : gras, italique, tableau, liens hypertextes…) ;
- mode *brainstorming* pour accélérer la saisie des mots-clés en temps réel ;
- textes épousant la forme des branches ;
- capacité à gérer l'écriture manuscrite sur des *Tablet PC*.

Exemple de fonctions orientées bureautique

- envoi direct de cartes par messageries électroniques ;
- impression au format PDF[1] ;
- affichage de la carte en mode plan similaire à celui de *Microsoft Word* ;
- importation de textes sous divers formats (Word, texte plat…) ;

---

1. *Portable Document Format.* L'apparence d'un document au format PDF est conservée quelle que soit la plate-forme qui l'exploite (Windows, MacOS, Unix…). Il s'agit d'un format propriétaire développé par la société Adobe et devenu un standard *de facto.*

- exportation de la carte vers *Word* ou *PowerPoint* ;
- génération automatique de pages HTML pour créer des sites Web complets en quelques clics de souris ;
- synchronisation d'informations avec *Microsoft Outlook* ou des logiciels de gestion de projets (ressources, temps passés, échéances…) ;
- fonctions collaboratives pour revue de carte à plusieurs.

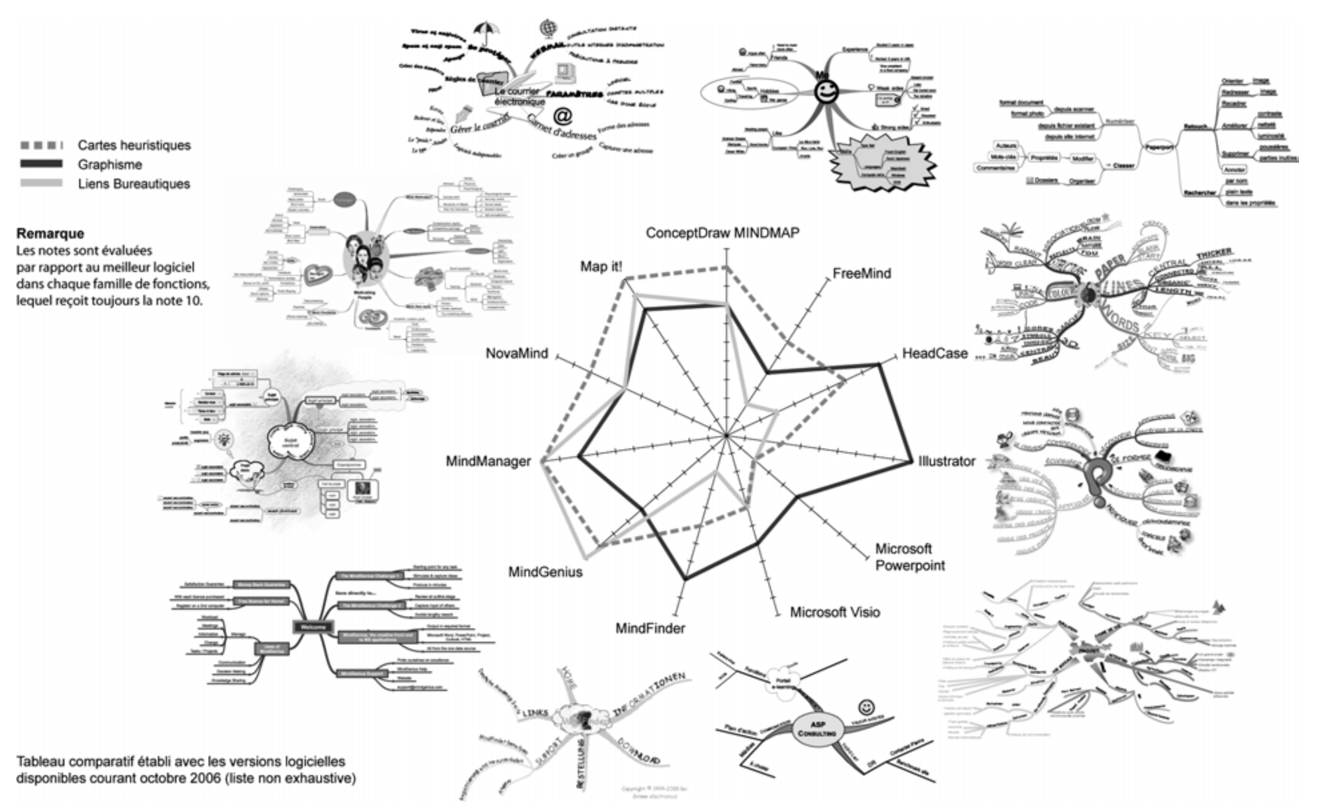
Exemples de fonctions graphiques

- exportation de la carte sous forme d'image ;
- modification manuelle de la position et de la courbure des branches ;
- insertion d'éléments graphiques indépendants de la carte (notamment des éléments multimédias via des objets OLE).

Autres ressources utiles

En plus d'un logiciel pour dessiner les cartes heuristiques, il est utile de disposer également des ressources suivantes :

- une ou mieux, plusieurs bibliothèques de *clip-arts* – celles-ci, vendues sous forme de CD-ROM, disposent pour la plupart d'un système de recherche par mots-clés qui facilite la localisation d'une image parmi plusieurs milliers ;
- des polices de caractères de divers types (manuscrites, fantaisie, etc.) pour donner plus d'impact aux mots-clés. De nombreux sites sur l'internet offrent une vaste palette de fichiers téléchargeables ;
- un logiciel de dessin vectoriel qui supporte au moins l'un des formats reconnus par le logiciel retenu, afin de retoucher et fusionner des images pour faire du « sur mesure » ;
- un scanner, bien pratique pour diffuser par messagerie électronique une carte heuristique dessinée à la main ;
- un appareil photo numérique pour conserver une trace des cartes heuristiques élaborées sur tableau blanc lors de réunions de projet.



Couverture fonctionnelle de différents logiciels

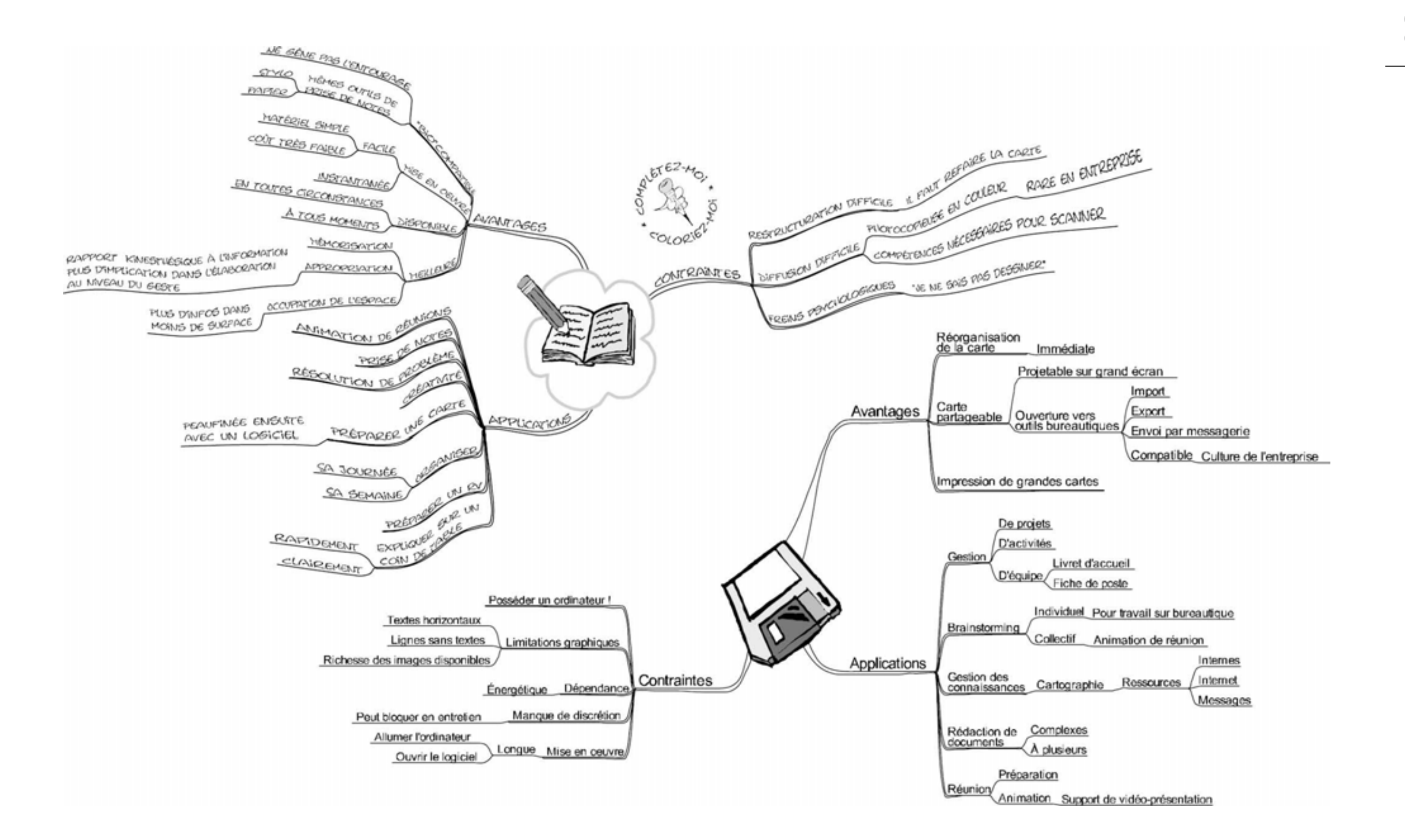
Bref aperçu des applications possibles

Nous avons vu en introduction les différentes applications possibles avec un simple crayon et une feuille de papier. Avec un logiciel, la possibilité d'attacher des liens hypertextes et du texte aux branches d'une carte ouvre la voie à des applications efficaces et simples à mettre en œuvre, comme par exemple :

- *Création d'un livret d'accueil* pour les nouveaux arrivants dans un service (secrétariat, équipe de maintenance logicielle, etc.). Ce livret, disponible par exemple sur l'intranet, contient des informations consignées nulle part ailleurs et guide la personne vers les manuels de procédures à lire ;
- *Rédaction d'un document en groupe.* Il peut s'agir de réponses à appels d'offre (nous verrons plus loin un exemple) ou de documents quelconques. C'est ainsi que le contenu de cet ouvrage a été architecturé avec un logiciel de *Mind Mapping* ;
- *Veille stratégique.* Toutes les informations glanées par l'intermédiaire d'un réseau de connaissances sont rassemblées dans une carte donnant les opportunités de marchés possibles ;
- *Cartographie des ressources* d'une entreprise dans le cadre d'un projet de *Knowledge Management.*

Cette liste, tirée de situations réelles, est loin d'être exhaustive puisqu'elle concerne essentiellement des applications de gestion de la connaissance.

Nous pourrions revenir sur l'animation de réunions, déjà évoquée au chapitre 6 ou à la conduite de projet du chapitre 7 puisque certains logiciels comme *MindManager* sont synchronisables avec des outils de gestion de tâches.


COMPLÉTEZ-MOI * COLORIEZ-MOI *
AVANTAGES
"BIOCOMPATIBLE"
NE GÊNE PAS L'ENTOURAGE
MÊMES OUTILS DE PRISE DE NOTES
STYLO
PAPIER
MISE EN ŒUVRE
FACILE
MATÉRIEL SIMPLE
COÛT TRÈS FAIBLE
INSTANTANÉE
DISPONIBLE
EN TOUTES CIRCONSTANCES
À TOUS MOMENTS
MEILLEURE
MÉMORISATION
APPROPRIATION
RAPPORT KINESTHÉSIQUE À L'INFORMATION
PLUS D'IMPLICATION DANS L'ÉLABORATION
AU NIVEAU DU GESTE
OCCUPATION DE L'ESPACE
PLUS D'INFOS DANS MOINS DE SURFACE
APPLICATIONS
ANIMATION DE RÉUNIONS
PRISE DE NOTES
RÉSOLUTION DE PROBLÈME
CRÉATIVITÉ
PRÉPARER UNE CARTE
PEAUFINÉE ENSUITE AVEC UN LOGICIEL
ORGANISER
SA JOURNÉE
SA SEMAINE
PRÉPARER UN RV
EXPLIQUER SUR UN COIN DE TABLE
RAPIDEMENT
CLAIREMENT
CONTRAINTES
RESTRUCTURATION DIFFICILE
IL FAUT REFAIRE LA CARTE
DIFFUSION DIFFICILE
PHOTOCOPIEUSE EN COULEUR
RARE EN ENTREPRISE
COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR SCANNER
FREINS PSYCHOLOGIQUES
"JE NE SAIS PAS DESSINER"
Avantages
Réorganisation de la carte
Immédiate
Carte partageable
Projetable sur grand écran
Ouverture vers outils bureautiques
Import
Export
Envoi par messagerie
Compatible
Culture de l'entreprise
Impression de grandes cartes
Applications
Gestion
De projets
D'activités
D'équipe
Livret d'accueil
Fiche de poste
Brainstorming
Individuel
Pour travail sur bureautique
Collectif
Animation de réunion
Gestion des connaissances
Cartographie
Ressources
Internes
Internet
Messages
Rédaction de documents
Complexes
À plusieurs
Réunion
Préparation
Animation
Support de vidéo-présentation
Contraintes
Posséder un ordinateur !
Limitations graphiques
Textes horizontaux
Lignes sans textes
Richesse des images disponibles
Dépendance
Énergétique
Manque de discrétion
Peut bloquer en entretien
Mise en œuvre
Longue
Allumer l'ordinateur
Ouvrir le logiciel

Trucs et astuces

Même sans logiciel de *Mind Mapping*, il est possible de tirer avantage des cartes heuristiques avec un logiciel comme *PowerPoint*.

En jouant simplement sur une disposition radiale des textes autour d'un cœur et la mise en œuvre d'images porteuses de sens, il est facile d'obtenir une diapositive particulièrement percutante, même sans dessin des branches, ainsi que l'illustre la diapositive de la planche 4 de l'encart central.

Cas vécus

Formalisation d'un savoir

Le contexte

Nous avons accompagné un grand cabinet de conseil juridique et fiscal pour l'aider à passer l'an 2000 sans heurts. Durant un an, à raison de quelques heures par semaines, nous avons ainsi travaillé avec l'ensemble du personnel du service informatique.

Neuf mois après la fin de cette mission, il est apparu que le savoir-faire de ce cabinet dans la gestion de son parc informatique pouvait inspirer une autre société qui souhaitait équiper ses 3 000 ingénieurs avec un ordinateur portable.

Malheureusement, nous ne disposions d'aucun document sur le suivi du matériel, la gestion de configuration initiale des postes, les procédures automatisées de mise à jour logicielle, l'organisation en place puisque notre mission ne concernait que le recensement et le suivi des mises à jour des matériels informatiques et des logiciels.

Le problème posé consistait donc à retrouver un maximum d'informations à partir de vagues souvenirs sur ce que nous avions vu sur place, pour ensuite les restructurer clairement en vue de les exploiter.

La solution

Nous avons utilisé la technique des cartes heuristiques pour favoriser le rappel des souvenirs par association d'idées en utilisant conjointement le logiciel pour toujours disposer d'une carte au propre et le crayon pour compléter celle-ci n'importe quand et n'importe où.

La démarche

Nous avons d'abord esquissé en quelques minutes une carte sur une feuille de papier à partir des souvenirs les plus immédiats.

Ensuite, nous avons saisi cette carte avec un logiciel de *Mind Mapping* car le résultat final attendu était un document classique, ce qui est facile à obtenir par exportation de texte.

Cette carte, imprimée sur une feuille de papier, nous a accompagnés pendant plusieurs jours. Pendant les moments de pause, le simple fait de la regarder ravivait souvent un souvenir que nous ajoutions aussitôt à celle-ci. Parfois, cela surgissait au hasard de nos conversations ou lectures par simple association d'idées et nous sortions la carte de notre poche aussitôt pour capturer le souvenir fugace et enrichir ainsi la carte.

Après plusieurs itérations de ce cycle (ajout d'idées sur la carte précédente au crayon, mise au propre et restructuration sur ordinateur, impression d'une nouvelle carte), nous avons abouti à un document bien plus complet que ce que nous espérions au départ.

Capture d'informations dites informelles

Le contexte

Dans le cadre d'une veille technologique sur les logiciels de gestion documentaire, nous avons assisté à une formation de deux jours sur une nouvelle solution technologique, l'objectif étant de diffuser ensuite en interne un document avec les points essentiels à connaître pour intégrer celle-ci dans nos projets.

La mise en œuvre

La prise de notes s'est faite au fil de l'eau, directement avec un logiciel de *Mind Mapping*, en prévision d'une exportation vers un

document *Word*. L'autre raison d'utiliser un logiciel était sa capacité à restructurer les informations en quasi temps réel.

Toutes les informations particulièrement intéressantes telles que conseils de mise en œuvre ou de chiffrage, futures fonctionnalités etc., et qui ne se trouvent dans aucune documentation, ont pu être captées et positionnées sur la carte presque instantanément alors que personne autour de nous ne relevait ces pépites d'informations : il s'agissait par exemple de réponse en aparté à un participant, d'une remarque du consultant-formateur (« attention, cette fonctionnalité est boguée[1], elle sera corrigée dans la prochaine version… »), de conseils de mise en œuvre, etc.

La carte a été réorganisée au fur et à mesure pour regrouper sous une forme cohérente les idées captées.

Le résultat

Le fait d'avoir saisi directement les informations avec un logiciel a permis à l'issue du stage de disposer d'un document *Word* d'environ quatorze pages. Il a suffit d'une demi-heure de travail pour corriger quelques fautes d'orthographe et remettre en forme le texte, par ailleurs rédigé pendant les temps morts de la formation.

Ce document recensait les futures fonctionnalités du logiciel avec six mois d'avance mais aussi plein d'informations utiles pour le chiffrage de projets basées sur cette solution : charges à prévoir pour une maquette, etc.

Si l'on compare la densité des notes prises par les autres participants, il est facile de constater une plus grande richesse d'informations collectées.

L'apport du logiciel

On retrouve ici tous les avantages de la prise de notes déjà présentés par ailleurs, avec en plus la rapidité de mise en forme

1. De l'anglais *bug*, signifiant «insecte». Dans le jargon informatique, un *bug* (et sa déformation française *bogue*) désigne une erreur logicielle, en mémoire à la première panne d'ordinateur causée par un insecte : celui-ci, attiré par la chaleur des lampes électroniques, a provoqué un court-circuit en s'électrocutant.

d'un document « traditionnel ». Et surtout, c'est au niveau de la richesse d'informations collectées qu'on mesure l'intérêt d'utiliser un logiciel de *Mind Mapping*.

Compte rendu Express

Le contexte

Dans le cadre de l'accompagnement du changement dans un grand cabinet d'avocats, il s'agissait d'interviewer différents responsables de cette société impliqués dans le projet de déploiement d'un nouveau progiciel de gestion de la société.

Le fait d'avoir préparé à l'avance les thèmes à aborder sous forme de carte a permis de faciliter la conduite des entretiens et ce, de façon cohérente entre tous les auditeurs.

Après chaque rencontre, le compte rendu était mis en ligne sur l'intranet de la société dans les plus brefs délais (moins de dix minutes) afin que la personne interrogée puisse faire part de ses remarques le plus rapidement possible.

L'apport du logiciel

Les interlocuteurs ont été impressionnés par la rapidité de création du compte rendu, la qualité de navigation et par l'ergonomie du site généré par le logiciel (personnalisation des pages avec les logos du client et du prestataire, respect de la charte graphique du client).

Élaboration d'une proposition commerciale

Le contexte

Une SSII a été consultée pour la mise en place du nouveau portail Internet d'un opérateur Télécom français destiné aux PRO/TPE, SOHO et PME.

Le problème posé consistait à répondre à cette demande durant la période de vacances, avec des délais courts et des ressources internes réduites.

La mise en œuvre

La réponse à appel d'offre a été élaborée conjointement par plusieurs personnes avec un logiciel de *Mind Mapping*. Le résultat, un ensemble de pages HTML et de fichiers, a ensuite été gravé sur un CD-ROM pour une consultation en local avec un simple navigateur Internet.

L'apport du logiciel

- *Une meilleure image de marque* – L'aspect final de la proposition commerciale a favorablement impressionné le prospect et a permis à la SSII de se positionner en tant que force vive et force de proposition ;
- *Une meilleure réactivité* – La publication automatique de la proposition commerciale sous forme d'un site Web d'un simple clic de souris a permis un gain de temps précieux alors que les délais étaient très serrés (rien à imprimer ni à mettre en page, aucun problème d'ajout de dernière minute). Ce gain de temps a été utilisé pour consacrer plus de temps au fond plutôt qu'à la forme, d'où également une proposition plus fouillée et forcément plus crédible.

Déblocage d'un projet en retard

Le contexte

Un Service Départemental de Secours et d'Incendie[1] a formé un groupe de travail pour élaborer son nouveau règlement interne. Mais après plusieurs mois, le projet n'avait toujours pas abouti. Nous sommes donc intervenus à la demande du colonel dirigeant le service pour aider ce groupe de travail à avancer.

La mise en œuvre

Lors d'une réunion de travail avec tous les acteurs du projet, nous avons proposé une séance de *brainstorming* pour apporter d'autres éléments à ce dossier, pour faire avancer le projet. Le

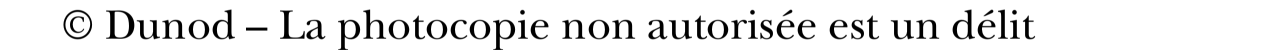
1. Le SDIS est l'organisme qui regroupe les pompiers d'un département français.

groupe a refusé sous prétexte que tous les participants possédaient déjà toutes les informations nécessaires.

C'est alors que nous avons proposé à chacun de présenter le fruit de son travail aux autres, présentation durant laquelle nous avons pris des notes sur notre portable avec un logiciel de *Mind Mapping*. À l'issue du tour de table, la carte construite à partir de leur propos en temps réel a été projetée au mur. L'évidence sautait aux yeux de tous : la carte était loin d'être exhaustive et donc le projet inachevé.

La conséquence

Ce projet étant devenu urgent, le colonel a souhaité travailler avec ce logiciel en comité restreint par manque de disponibilité des autres participants. Le lendemain, nous avons sorti le plan exhaustif de ce règlement de service en deux heures à peine, avec le colonel et une autre personne.



METTRE EN ŒUVRE SUR ORDINATEUR

- PANORAMA DES LOGICIELS
  - LOGICIELS DE DESSIN
    - BITMAP
      - À PROSCRIRE
    - VECTORIEL
      - SUITE OFFICE
        - POUR DÉPANNER
        - POUR DÉBUTER
      - FLOWCHART
        - INADAPTÉ
      - HAUT DE GAMME
        - POUR PROFESSIONNELS
  - LES LOGICIELS SPÉCIALISÉS
    - PASSERELLES BUREAUTIQUE
      - WORD
      - POWERPOINT
      - OUTLOOK
      - CRÉATION DE SITE HTML
      - GESTION DE PROJET
    - EXEMPLES DE FONCTIONS GRAPHIQUES
    - DISPONIBLES
      - WINDOWS
      - MACOS
      - JAVA
    - ÉCHANGE DE DONNÉES
      - MODE TEXTE
    - FORME
      - GÉRÉE PAR LE LOGICIEL
    - CONTENU
      - SAISIE OPTIMISÉE
        - MODE BRAIN STORMING
        - PAS BESOIN DE SOURIS
- AUTRES RESSOURCES UTILES
  - BIBLIOTHÈQUE DE CLIP-ARTS
  - LOGICIEL DE DESSIN VECTORIEL
    - CRÉER SES PROPRES ILLUSTRATIONS
    - REMANIER DES CLIP-ARTS
  - SCANNER
- EXEMPLE D'APPLICATIONS POSSIBLES
  - CRÉATION DE LIVRET D'ACCUEIL
  - RÉDACTION DE DOCUMENTS
  - VEILLE STRATÉGIQUE
  - CARTOGRAPHIE DES RESSOURCES
- CAS VÉCUS
  - FORMALISATION D'UN SAVOIR
  - CAPTURE D'INFORMATIONS DITES INFORMELLES
  - COMPTE RENDU EXPRESS
  - ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION COMMERCIALE
  - DÉBLOCAGE D'UN PROJET EN RETARD

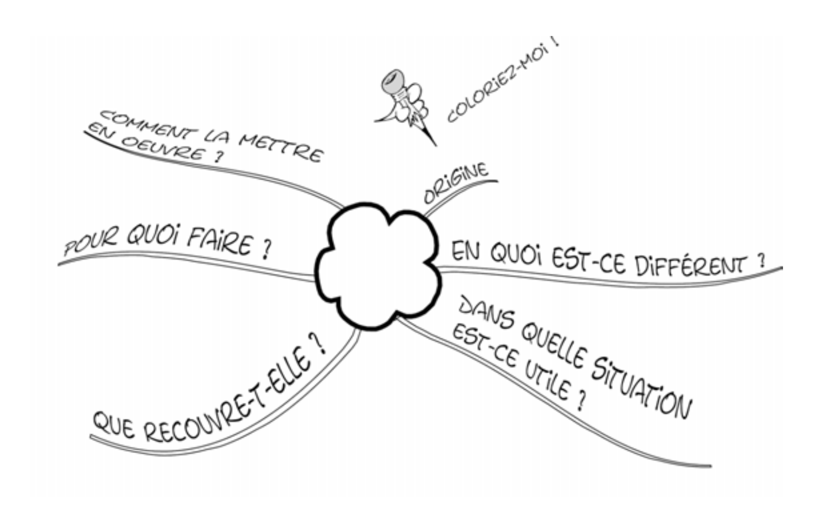
COMPLÉTEZ-MOI * COLORIEZ-MOI *

En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

9 La démarche heuristique

« Seul l'insuffisant est fécond. »

Goethe

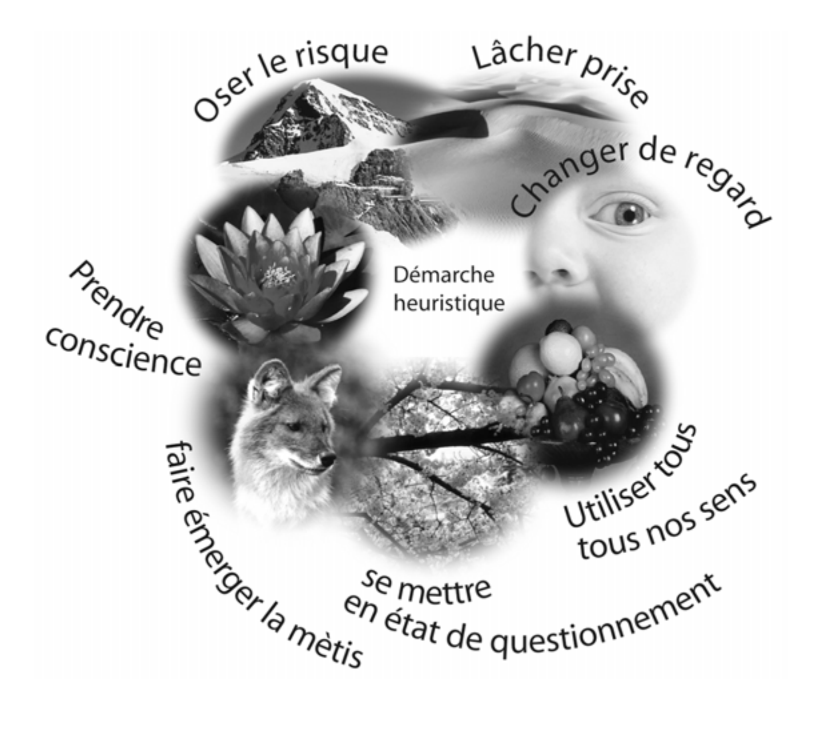


La pratique de la carte depuis plus de dix ans nous a permis de modéliser une démarche susceptible d'améliorer le rapport que nous entretenons avec nos propres ressources (résoudre des problèmes, mémoriser, prendre des décisions, apprendre, etc.) dans des situations complexes.

Cette démarche, tout simplement baptisée « démarche heuristique », relève de l'attitude et du comportement. Nous

avons souhaité la partager et la faire évoluer avec ceux à qui elle peut être utile. Cette démarche, modélisée par Frédéric Le Bihan, l'un des auteurs du présent livre, se situe au cœur de la vocation de l'École Française de l'Heuristique qu'il a fondée en septembre 2006[1].

Voici donc une présentation synthétique de ce qu'est la démarche heuristique.



En quoi cette démarche est-elle différente ?

La démarche heuristique se veut naturelle, c'est-à-dire respectueuse du fonctionnement de l'humain, dans l'utilisation de toutes ses ressources et de son potentiel. Elle peut être mise en œuvre sans outil ou bien avec. Dans ce dernier cas, elle n'en

---

1. Pour plus d'informations, consulter le site http://www.efh.fr

impose ni n'en rejette aucun. Elle repose plus sur une approche que sur une procédure à suivre.

Dans quelles situations est-elle utile ?

Le terrain de prédilection de la démarche heuristique se situe dans l'incertain et l'ambiguïté, autrement dit, la complexité, car il va s'agir de deviner sa route en s'aidant de tous les signes que l'on peut reconnaître et les utiliser au mieux.

Que recouvre-t-elle ?

La démarche heuristique s'exprime simultanément à travers une posture intérieure favorisant un état de réceptivité optimal, un traitement pluriel de l'information et une volonté d'obtenir un résultat satisfaisant. Elle peut générer de la méthode, sachant que d'après Gaston Bachelard, « la méthode, c'est ce que l'on découvre après ».

Pour quoi faire ?

Comme dit précédemment, la démarche heuristique permet d'aborder la complexité dans ce qu'elle contient de plus riche parce qu'elle la rend intelligible sans la réduire à quelque chose de simple.

La complexité peut se révéler dans la profusion d'éléments visibles ou invisibles en interaction entre eux. Ainsi, il est complexe de comprendre l'économie de notre époque compte tenu des nombreux indices et chiffres dont nous disposons et de la dynamique de ses composants, mais il est également complexe de se diriger dans le désert en l'absence de repères visibles par nous.

Il en est ainsi pour résoudre des problèmes.

Dans ce cas, la démarche heuristique nous permet d'identifier et clarifier le problème, procéder à un diagnostic pour ensuite imaginer une solution. Et pour ce faire, augmenter notre champ de vision et celui des possibles.

Dans l'acte *d'apprendre*, la démarche heuristique nous amène à *comprendre* en éprouvant, de *deviner* plutôt que savoir, de *se poser de nouvelles questions* plutôt que rester figé dans un questionnement initial.

Comment la mettre en œuvre ?

Par souci de cohérence, il ne peut être question ici de proposer un itinéraire balisé de A à Z, car « heuristique » n'est pas « algorithme ». Nous nous attacherons ici à décrire les ressources nécessaires à l'émergence de la démarche heuristique, car cette dernière ne se décrète pas. La démarche heuristique résulte du déploiement de certaines de nos ressources décrites ci-après.

Lâcher prise

La démarche heuristique nous invite à reconsidérer ce qui nous leste, qui est souvent valorisé dans une société comme la nôtre, et réhabiliter ce dont on veut se débarrasser.

Quoi par exemple ?

- les certitudes,
- l'ordre tout de suite,
- la réussite immédiate,
- le souci de perfection,
- la peur de ne pas avoir assez d'idées.

Les certitudes

Les certitudes peuvent nous enfermer et nous empêcher d'avoir accès au « probable », source de nouvelles possibilités.

« Un système complexe ne se laisse jamais appréhender totalement. On peut en avoir une perception globale, on peut le nommer et le qualifier, mais on arrivera jamais à comprendre son organisation dans tous ses détails, à prévoir toutes ses réactions et ses comportements… »

Dominique Génelot[1]

Nous considérons le doute, l'aléa, l'instabilité, l'ambiguïté, l'imprévisibilité comme des ressources.

L'ordre, tout de suite

Vouloir instaurer un ordre trop rapidement nous enferme dans une architecture de l'information stéréotypée, conventionnelle et limitante dans laquelle de nouveaux liens sont difficiles à réaliser. Pratiquer un brouillard d'idées dans un premier temps permet une production plus importante et plus diversifiée, et l'émergence de nouvelles catégories grâce à de nouveaux liens.

« Car deux dangers ne cessent de menacer le monde, l'ordre et le désordre. »

Paul Valery

Nous considérons l'imprécision, le flou, la divergence, le paradoxe comme des ressources.

La réussite immédiate

La pression à laquelle nous nous soumettons lorsque nous souhaitons obtenir des résultats rapides nous empêche d'être créatif et observateur d'opportunités nouvelles.

« Après tout, l'essentiel n'est-il pas de prendre le temps de voir, de contempler, d'aimer ? De libérer son regard des contraintes auxquelles soumettent les trajets. »

Christine Cayol[2]

1. GÉNELOT Dominique, *Manager dans la complexité*, Insep Consulting, 2001.
2. CAYOL Christine, *Voir est un art*, Village mondial, 2004.

Nous considérons le temps biologique de l'imprégnation et de la maturation comme une ressource.

Le souci de perfection

Exiger la perfection retarde, voire annihile, complètement l'action. Accepter l'imperfection c'est faire de nos échecs des occasions d'apprendre. Procéder suivant le principe de l'essai, erreur, réflexion, réajustement, essai … c'est faire de l'erreur un élément de connaissance.

> *« Si vous fermez la porte à toutes les erreurs, la vérité restera dehors. »*
>
> *Rabindranath Tagore*

Nous considérons l'erreur et l'expérience de l'échec comme des ressources.

La peur de ne pas avoir assez d'idées

Nous possédons toujours plus d'idées que nous ne le pensons. Par contre, une trop grande tension peut en rendre l'accès difficile. Créer de l'espace pour qu'elles puissent se manifester est le seul moyen d'en disposer.

> *« De même que l'on peut voir plus loin par une journée ensoleillée, une compréhension nouvelle s'épanouit dans un esprit silencieux. »*
>
> *Guy Finley*[1]

Nous considérons le vide, le silence et un état de disponibilité comme des ressources.

Changer notre regard

Changer notre regard, c'est changer notre façon de penser, car ce n'est pas l'œil qui voit, c'est le cerveau. Se déplacer pour changer de point de vue nous permet d'augmenter notre champ de vision. Opérer une défocalisation permanente entre le macro et le micro, la vision globale et le détail, permet de voir loin et de se maintenir dans l'action au quotidien. Prendre en compte le

---

1. FINLEY Guy, *Pensées pour lâcher prise*, De l'Homme, 2004.

point de vue de l'autre et l'apposer au nôtre, c'est élargir notre conscience.

> *« Le paradoxe n'est pas fait pour être résolu mais pour faire changer notre regard. »*
>
> *Luc de Brabandere*

> *« On dit que les hanches d'une femme ont la forme d'un vase. Ce n'est plus poétique ; c'est devenu un lieu commun. Moi je prends un vase et j'en fais une femme. J'utilise la vieille métaphore, je la retourne et je lui rends vie. »*
>
> *Pablo Picasso*

Nous considérons la différence des points de vue, le paradoxe et l'étonnement comme des ressources.

Appréhender les situations avec le maximum de nos sens

La perception que nous avons du monde est en partie construite à partir de nos sens. Plus nous utiliserons nos sens, plus nous disposerons d'éléments pour nous le représenter et le mémoriser. La conception ainsi réalisée par notre cerveau tient compte également de ce que nous connaissons déjà et de ce que nous nous attendons à trouver, car nous fondons notre perception sur ce qui est le plus probable.

> *« Les hommes sont des animaux visuels, et au moins 60 % de notre cortex cérébral est impliqué à un niveau ou un autre dans le traitement de l'information visuelle »*
>
> *Deric Bownds*[1]

Nous considérons nos cinq sens et nos émotions comme des ressources.

1. BOWNDS Deric, *La biologie de l'esprit*, Dunod, 2001.

Se mettre en état de questionnement

La question est le sésame du savoir. S'interroger sur ce que l'on sait, ne sait pas et ce que l'on aimerait savoir nous prépare à capter des nouvelles connaissances. Pratiquer le questionnement, c'est se mettre en appétit de savoir.

> *« Donnez-nous notre faim quotidienne. »*
>
> *Gaston Bachelard*

Nous considérons notre « conscience de ne pas savoir » et notre goût de la découverte comme des ressources.

Utiliser une forme d'intelligence particulière : la Mètis

Connue des Grecs, la Mètis fut la première épouse de Zeus. Elle combine l'intelligence, la ruse, la tactique et l'esprit de finesse. Elle ne fait pas référence à l'abstraction, mais à l'esprit pratique et aux débrouillardises en tout genre, en d'autres termes, au « système D ». Elle économise l'effort et évite la brutalité. Elle travaille à coup d'analogie et de rapprochement. Elle produit à chaque fois du nouveau, recombinant les éléments entre eux sans modifier la nature de ces éléments. Cela parce qu'elle travaille sur des signes et non sur des concepts.

> *« En ce qui concerne la Mètis, la justesse du coup d'œil est aussi importante que l'agilité de l'esprit. "Prendre pour cible" et "conjecturer" se rejoignent en grec sur l'idée du navigateur en mer ou celle du parcours dans le désert, là où les chemins ne sont plus tracés et où il faut sans cesse deviner la route et viser un point à l'horizon lointain »*
>
> *Georges Vignaux*[1]

Nous considérons l'intuition, l'imagination, l'inspiration et « le coup d'œil » comme des ressources.

Nous mettons notre expérience au service de l'évolution et non de la répétition.

---

1. VIGNAUX Georges, *Les jeux des ruses*, Seuil, 2001.

Prendre conscience de nos schémas de pensée et de nos préférences comportementales

Toutes les démarches sont uniques, car elles sont mises en œuvre par des individus tout aussi uniques.

Mieux se connaître permet de mieux comprendre nos façons d'opérer une observation ou une action. Se « regarder en train de penser ou de faire » donne des renseignements très utiles sur les résultats qui seront obtenus. Toute observation nous renseigne sur l'objet (la chose observée) et le sujet (l'observateur). La démarche heuristique réclame cet aspect réfléchissant de sa pratique tout en étant impliqué.

> *« Deviens celui qui observe et agit. Tiens-toi en même temps dans le fleuve et sur la berge. »*
>
> *Dugpa Rimpoché*[1]

Nous considérons la connaissance de nous-mêmes et la prise de recul comme des ressources.

Oser le risque

Par essence, une démarche de découverte contient la notion du changement et donc du risque. La démarche heuristique nous propose d'inventer des réponses originales et inédites en nous invitant à remplacer le « pourquoi ? » par le « pourquoi pas ? » sans toutefois écarter l'idée de redécouvrir des solutions simples et connues. C'est une volonté de se libérer de modèles devenus obsolètes pour en créer quelquefois de plus efficients (mais non moins temporels), quelquefois contre l'avis général.

> *« Le mot "risque" est souvent utilisé en substitution du mot "peur" car plus politiquement correct. La prochaine fois que vous utiliserez le mot*

1. Dugpa Rimpoché, *Préceptes de vie*, Presses du Châtelet, 1996.

“risque”, remplacez-le par le mot “peur” et vous comprendrez ».

Andreu Solé[1]

Nous considérons l’audace et l’autonomie de penser comme des ressources.

À qui, la démarche heuristique est-elle destinée ?

À tous ceux qui :

- pensent que l’humain a pour vocation la découverte, et qu’il est naturellement équipé pour cela ;
- souhaitent résoudre des problèmes et apprendre avec plaisir ;
- préfèrent que les outils soient à leur service plutôt que le contraire ;
- renoncent et se délestent de l’inutile au profit de l’aisance due à la légèreté ;
- considèrent l’élégance[2] d’un cheminement comme aussi important que le résultat.

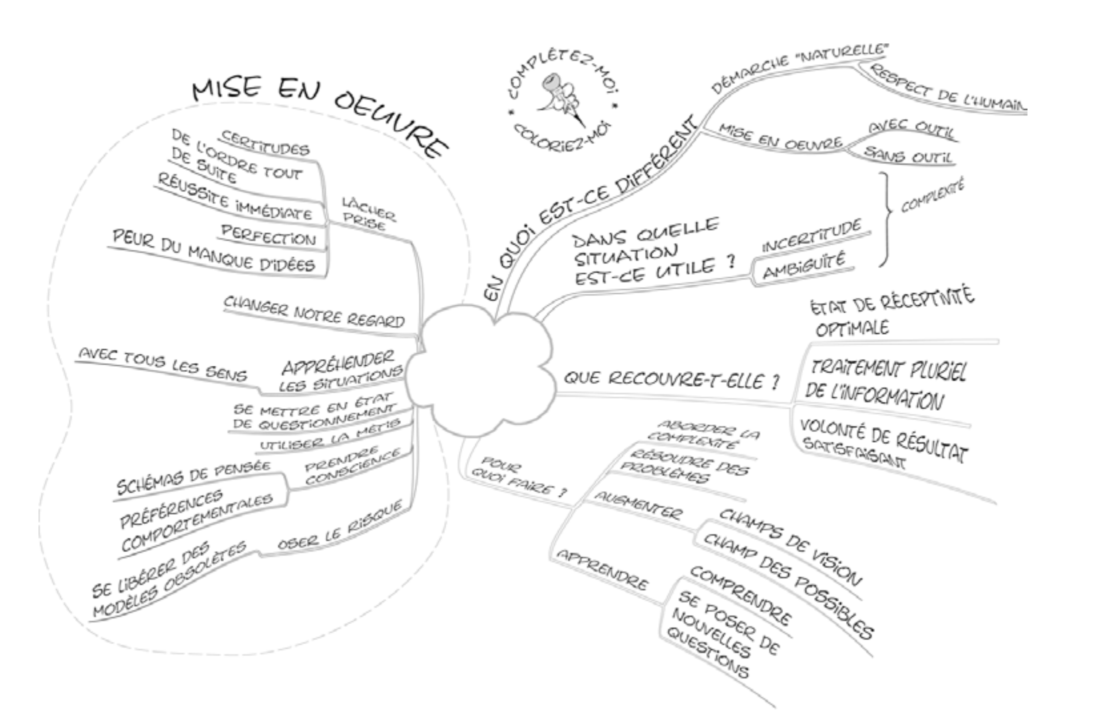
En résumé

Cette démarche se veut simplement inspirante. Elle évoluera en fonction du contexte, de l’époque et de l’individu. Elle peut être le moyen de réunir un certain nombre de personnes sensibles à un certain art de vivre. Elle nous fait imaginer des possibles capables de nous sortir d’impasses dans lesquelles nous nous sommes laissés enfermer.

C’est une invite à une posture qui nous semble répondre aux besoins du moment.

---

1. Andreu Solé devant des cadres dirigeants d’une grande banque française lors d’un séminaire en entreprise. Auteur de *Créateur de mondes,* Édition du Rocher.
2. Nous entendons par élégance le produit d’un rapport optimal entre énergie dépensée, respect de l’environnement et de ses valeurs, ainsi que les résultats attendus et obtenus.



En parcourant cette carte, vous réactivez ce que vous avez lu.

Épilogue

Ne pas importuner les autres par nos conseils, les instruire par nos exemples.

Montesquieu

Si vous en êtes arrivé ici, peut-être avez-vous été séduit par le concept de la carte heuristique. C'est un sentiment que nous avons connu également lors de notre premier contact avec cet outil. Après plusieurs années de pratique, nous sommes toujours surpris par les résultats que nous obtenons aussi bien dans notre quotidien professionnel que dans notre vie privée.

La carte heuristique nous invite à partager des savoirs et des découvertes naturellement. Vous pouvez rejoindre un groupe d'utilisateurs passionnés sur « www.petillant.com » pour continuer l'aventure et découvrir de nouvelles ressources…

Bibliographie

Avant-propos

LUCAS Robert William, *The big book of Flip Charts*, Éditions Mac Graw Hill, 1999.

Introduction

BOWNDS M. Deric, *La biologie de l'esprit, Origines et structures de l'esprit, du cerveau et de la conscience*, Paris, Dunod, 2001.

DURAND Daniel, *La systémique*, Paris, Collection Que sais-je? Presses Universitaires de France, 1979.

Construire et mettre en œuvre les CH

BUZAN Tony, *Dessine-moi l'intelligence, Guide d'accès à la dynamique mentale*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1995.

DRAPEAU Christian, *J'apprends à apprendre*, Boucherville (Canada), Les Éditions de Mortagne, 1996.

GELB Michael J., *Pensez comme Léonard de Vinci, Soyez créatif et imaginatif*, Les Éditions de l'Homme, 1999.

Décider et atteindre nos objectifs

COVEY Stephen R., *L'étoffe des leaders*, Paris, First Business, 1996.

DAVID Isabelle, *Être au cœur de la PNL*, Les Éditions Quebecor, 1961.

FRANKL Viktor Emil, *Découvrir un sens à sa vie*, Les Éditions de l'Homme, 1988.

WHITMORE John, *Le Guide du Coaching*, Éditions Maxima, 2003.

Prendre la bonne décision

BERTHOZ Alain, *La décision*, Éditions Odile Jacob.

BOXEM (VAN) Murielle, *Comment prendre la bonne décision*, Collection Vie Professionnelle, n°1948, Éditions Marabout, 1999.

Harvard Business Review, *La prise de décision*, Les Éditions d'Organisation.

Piloter son quotidien

COVEY Stephen R., *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, First Business, 1996.

DE BRABANDÈRE Luc, *Le Management des idées*, Dunod, 2004 pour la nouvelle présentation.

SERVAN-SCHREIBER Jean-Louis, *Le Nouvel Art du temps: Contre le stress*, Éditions de Poche, 2002.

WYCOFF Joyce, *Mindmapping: Your Personal Guide to Exploring Creativity and Problem-Solving*, Berkley Publishing Group, 1991.

Prendre des notes efficaces

ACQUIER Régine, *La prise de notes et son exploitation*, cours multimédia diffusé sur le site Internet des amphis de France 5 (www.arfe-cursus.com/realvideo/note.htm).

CHEVALIER Brigitte, *Lecture et prise de notes, Gestion mentale et acquisition de méthodes de travail*, Nathan, 1992.

GAUTHIER, Lucy, POULIN, Norman, *Savoir apprendre*, Éditions de Sherbrooke, Québec, 1985.

GRELLIER Christian, *Le Management du bon sens*, 2e édition, Dunod, 2003.

MARGULIES Nancy, *Les cartes d'organisation d'idées. Une façon efficace de structurer sa pensée,* Chenelière, 2005.

MARTINET Bruno, MARTI Yves-Michel, *L'intelligence économique, Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, Les Éditions d'Organisation, 2001.

RICHAUDEAU François, GAUQUELIN M. et F., *Méthode de lecture rapide Richaudeau*, Éditions Retz, 2004.

WATZLAWICK Paul, *Le langage du changement*, Éditions du Seuil, 1980.

Optimiser ses réunions

Anonyme, *Comment animer une réunion en 60 fiches*, 1983, Éditions Chotard.

MONGIN Pierre, *Simplifier la gestion de sa collectivité grâce à un intranet*, 2e édition. Voiron, Éditions de la Lettre du Cadre Territorial, 2002.

MOULINIER René, *Mener une réunion efficace*, Les Éditions d'Organisation, 2001.

MUCCHIELI Roger, *La conduite de réunions*, Éditions ESF, 1967.

WATZLAWICK Paul, *L'invention de la réalité*, Éditions du Seuil, 1996.

Conduire ses projets

BOUTINET Jean-pierre, *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, 1993.

GOODY Jack, *La raison graphique : la domestication de la pensée sauvage*, Éditions de Minuit, 1979.

MAAREK Philippe-Joseph, *Média et malentendus: Cinéma et communication politique*, Éditions EDILIG, 1986.

MOLES Abraham André, ROHMER-MOLES Élisabeth, *Les sciences de l'imprécis*, Collection Points Sciences, Éditions du Seuil, 1995.

MONGIN Pierre, *Territoires et réseaux d'informations*, Éditions du CNFPT, 1995.

PIAGET Jean, *La psychologie de l'intelligence*, Armand Colin, 1967.

PICQ Thierry, *Manager une équipe projet*, Éditions Dunod, 1999.

050627-(I)-(3,8)-OSB 100°-FAB-MER

STEDI MEDIA, 1, boulevard Ney, 75018 Paris
Dépôt légal, Imprimeur, n° 9053
Dépôt légal : mars 2007 *Imprimé en France*
Dépôt légal 1re édition : février 2004

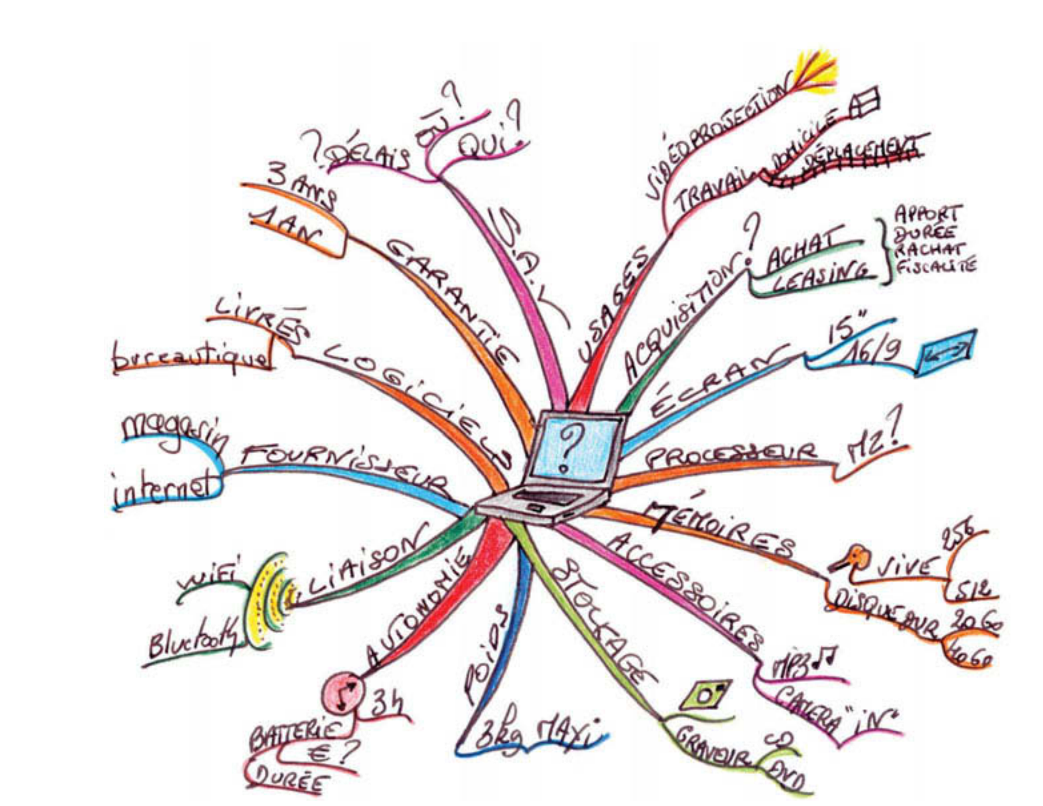


Planche 1 – Carte réalisée sur le thème « Choisir son ordinateur »

Voir le chapitre 1 pour les explications complètes, p. 20.

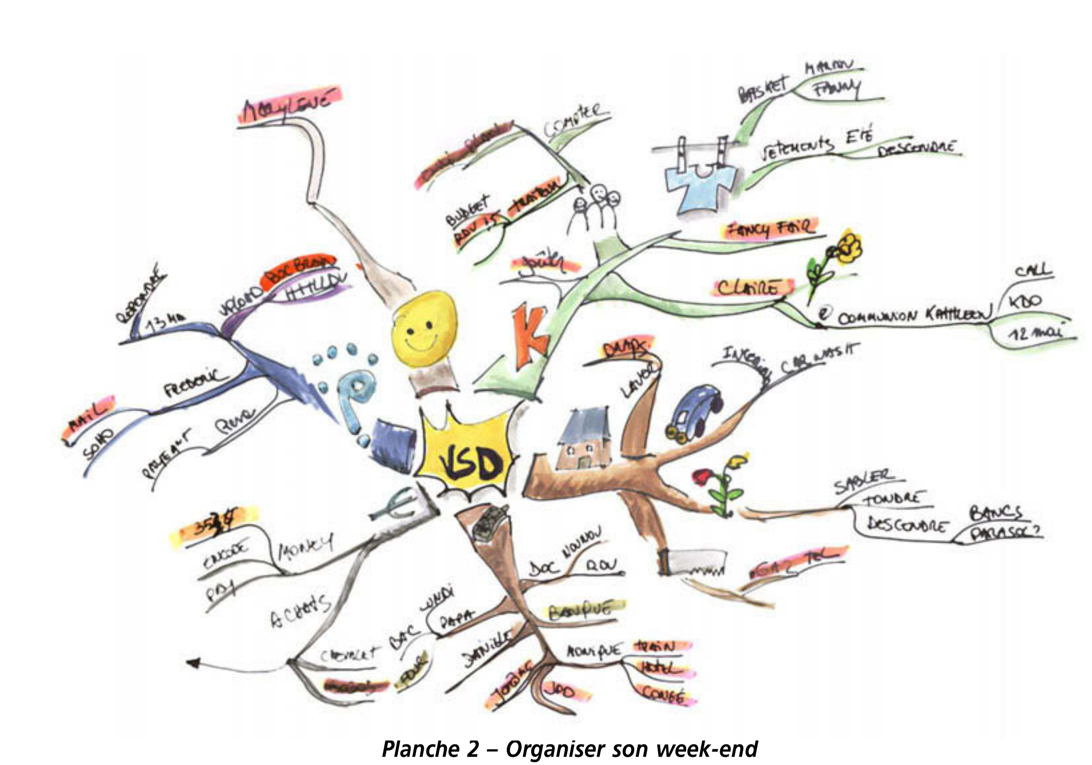
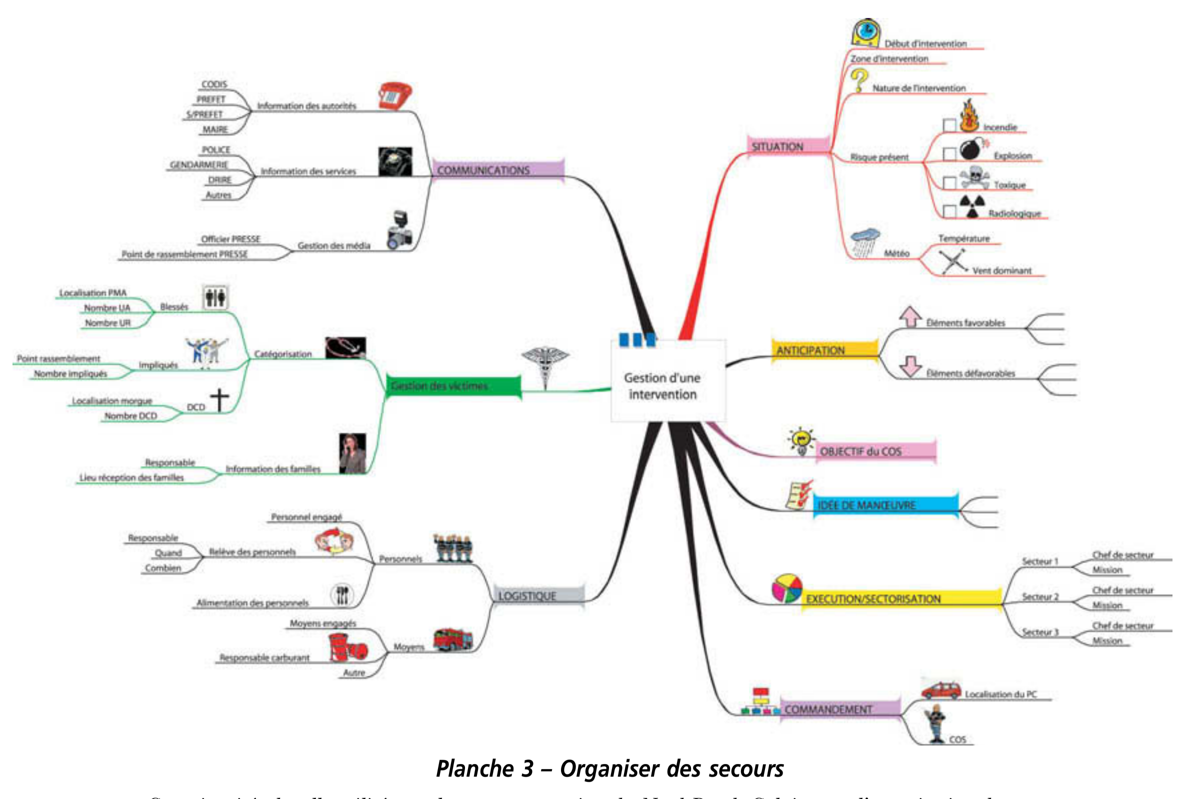


Planche 2 – Organiser son week-end

Voir le chapitre 4 pour le pilotage du quotidien.



Conception et réalisation SDIS Pas-de-Calais

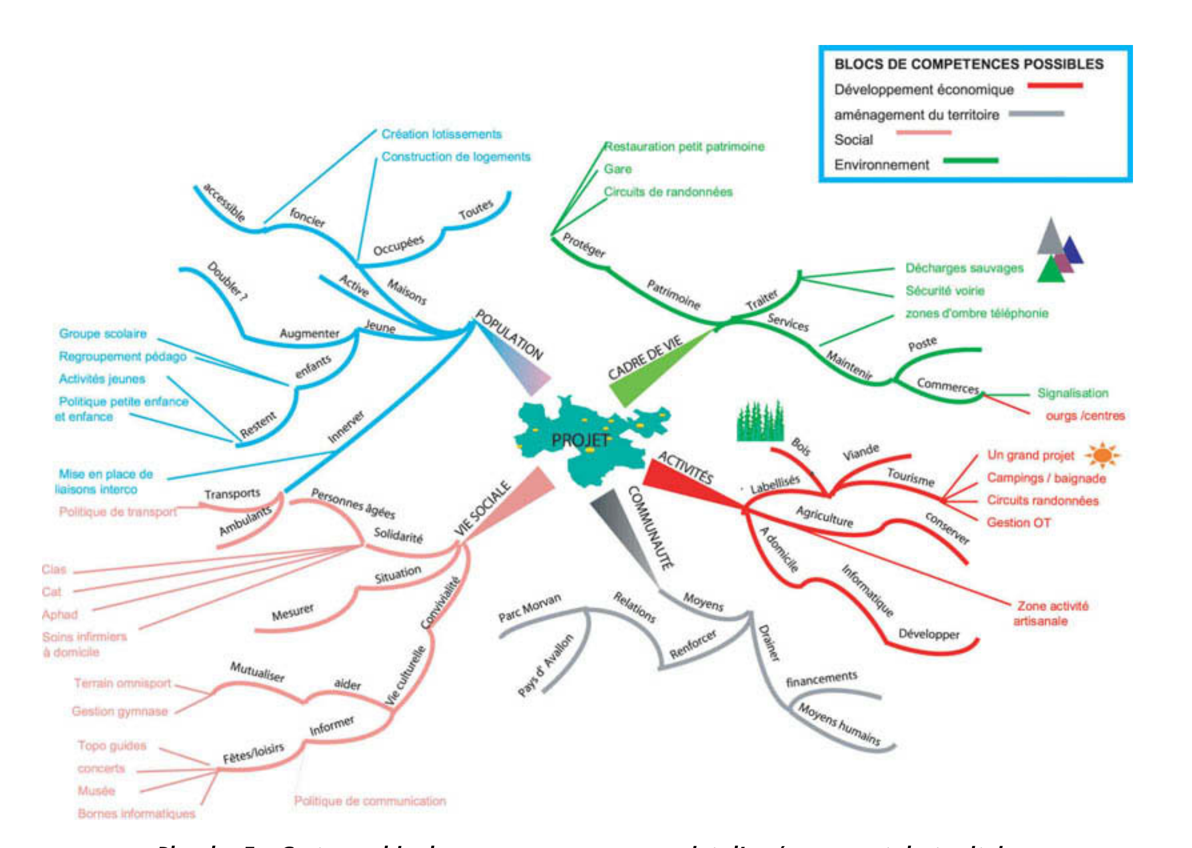
Planche 3 – Organiser des secours

Carte inspirée de celle utilisée par les sapeurs-pompiers du Nord Pas-de-Calais pour l'organisation des secours. Les branches vides facilitent la saisie d'informations avec un stylo sur le terrain.



Planche 4 – Décider et atteindre nos objectifs

Voir le chapitre 2 pour les explications complètes.



Conception et réalisation Caisse des Dépôts et consignations.

Planche 5 – Cartographie de ressources pour un projet d'aménagement du territoire

Il est parfaitement possible de réaliser des cartes heuristiques sans logiciel dédié, par exemple avec Microsoft Powerpoint comme ici.

Conception : Frédéric Le Bihan – Réalisation : Denis Rebaud.

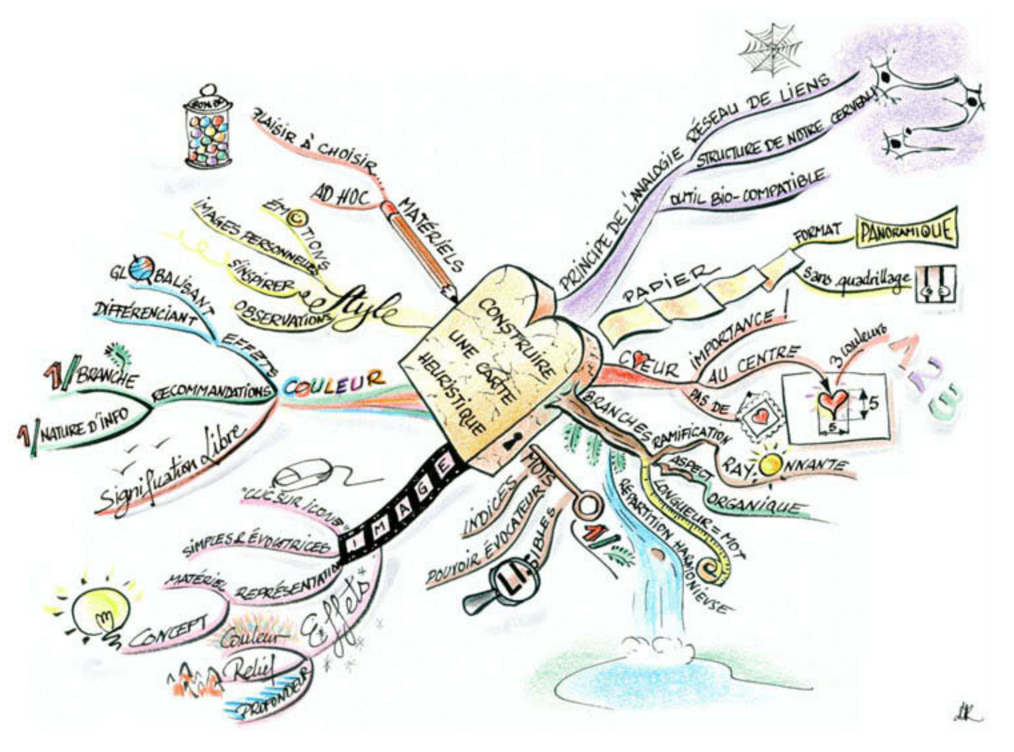


Planche 6 – La « carte de la carte »

Recommandations à suivre pour une carte heuristique optimale.





Planche 7 – Présentation produits financiers de la BNP-Paribas

Cette carte a été élaborée pour apprendre les produits de placement d'une grande banque internationale à de jeunes diplômés, nouvellement recrutés.

Conception et réalisation Frédéric Le Bihan (1996)

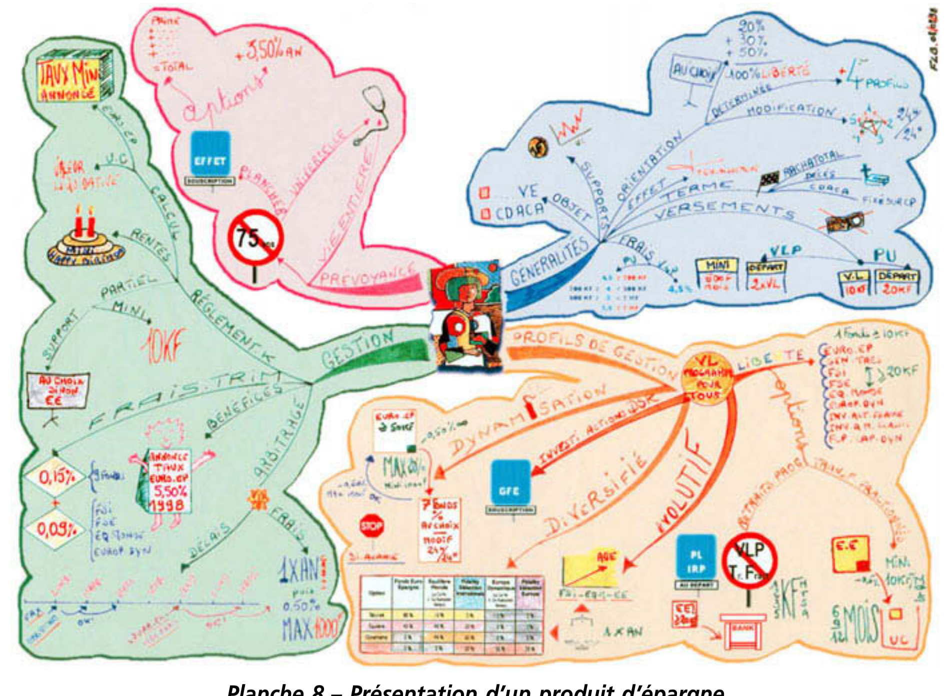


Planche 8 – Présentation d’un produit d’épargne

L’utilisation de cette carte a permis de réduire de 50 % le temps d’apprentissage d’un produit d’épargne complexe.

Conception et réalisation : Jean-Luc Deladrière

Planche 9 – Aide-mémoire pour préparer une présentation orale

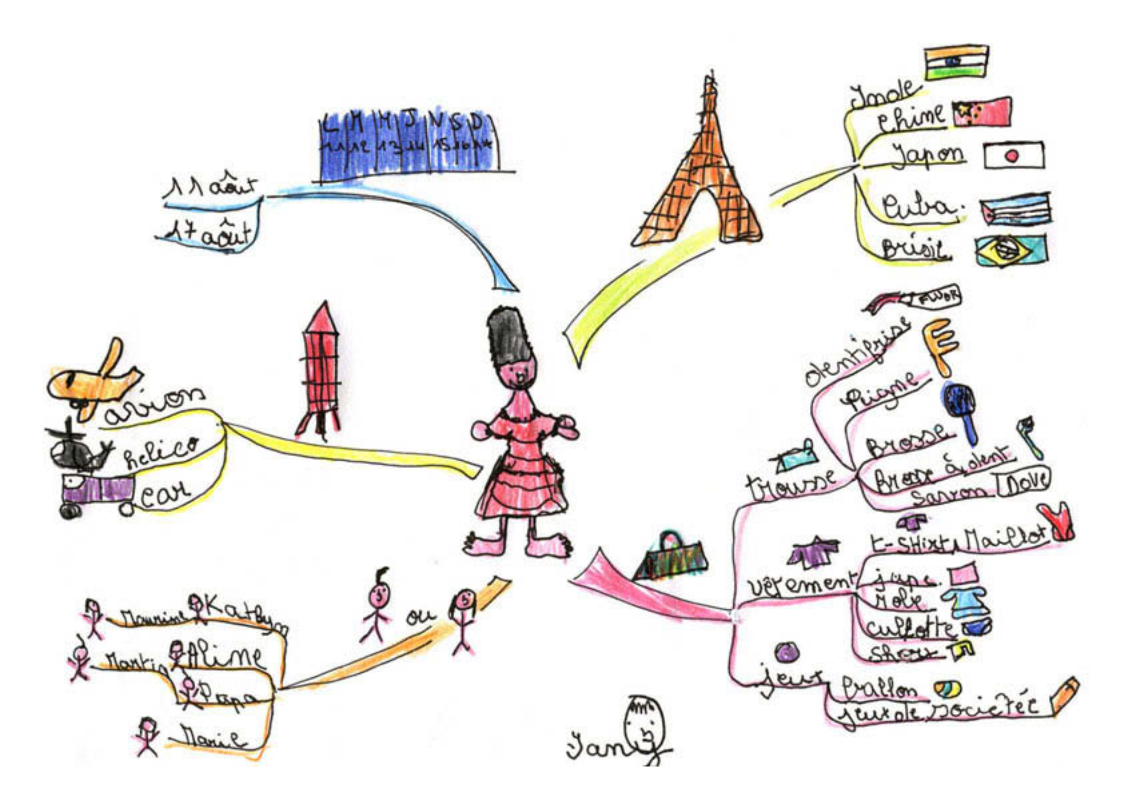


Planche 10 – Préparation d'un voyage par une enfant de neuf ans

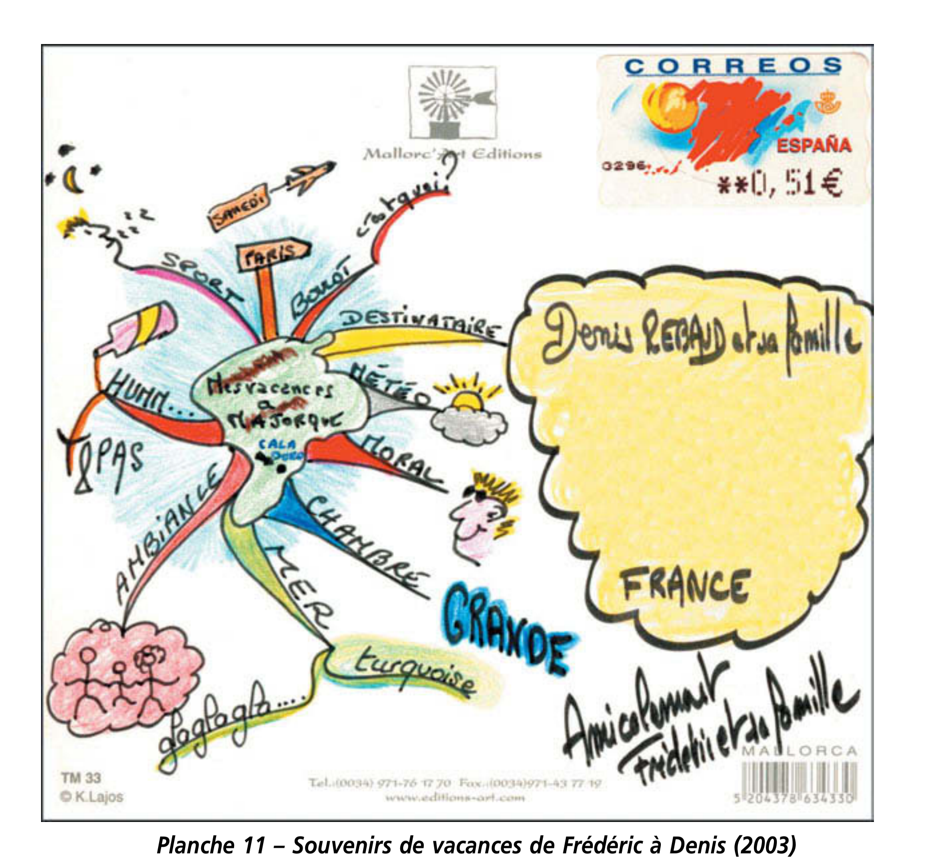


Planche 11 – Souvenirs de vacances de Frédéric à Denis (2003)

La carte heuristique permet de communiquer plus facilement les sentiments et les sensations. Même les vacances sont sources d'inspiration pour faire des cartes heuristiques.

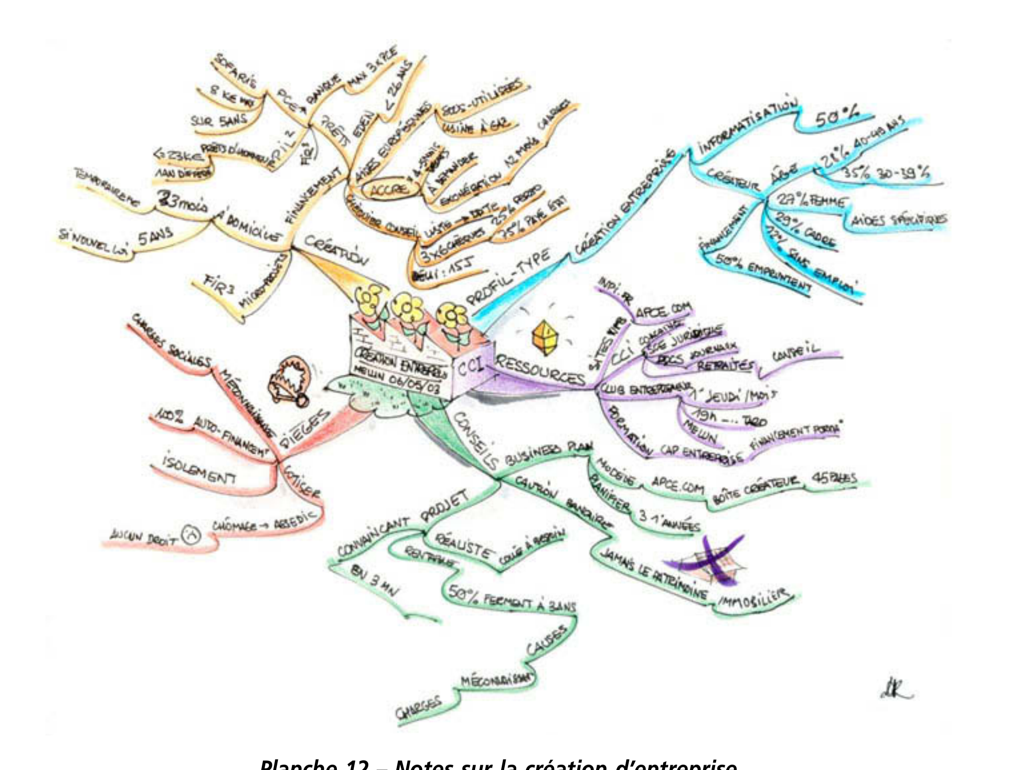


Planche 12 – Notes sur la création d'entreprise

Prise de notes lors d'une réunion organisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Seine-et-Marne. Il est possible de faire tenir sur une simple feuille A4 une réunion de 2 à 3 heures.

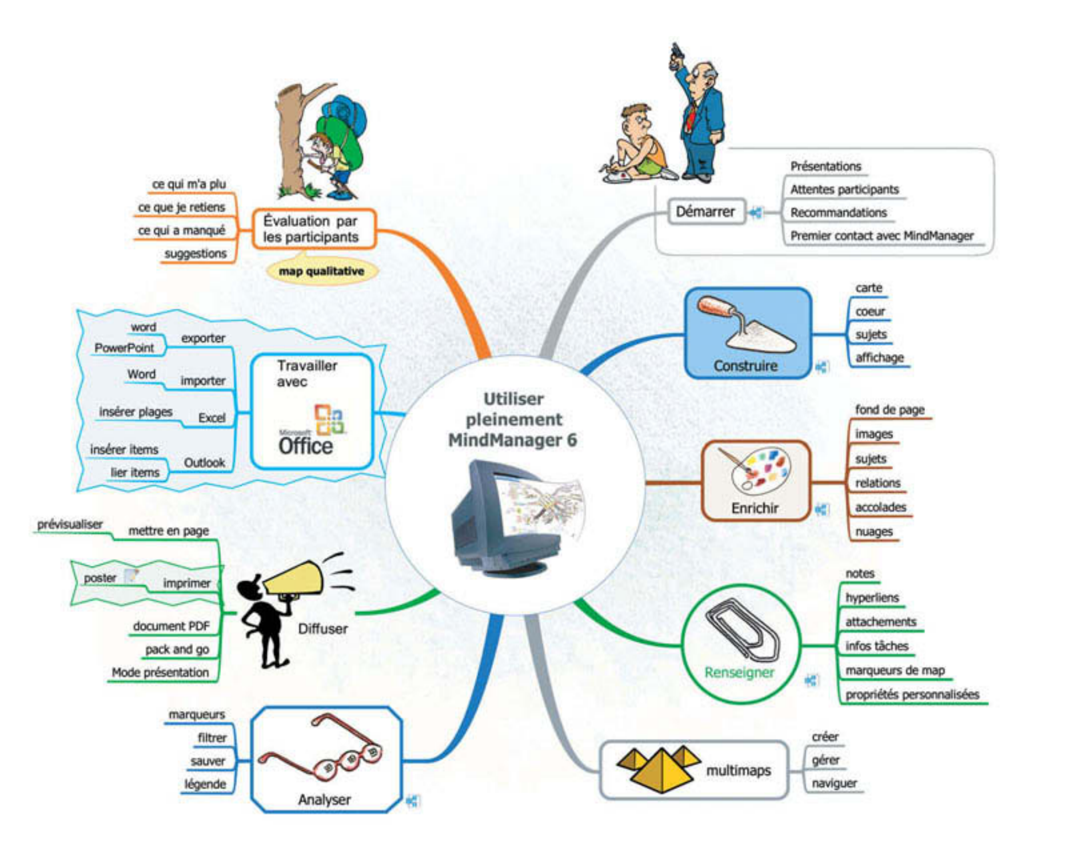


Planche 13 – *Plan d'une formation sur le logiciel* MindManager

En recevant cette carte en début de journée, les apprenants disposent en permanence d'une vision globale des points abordés pendant la formation.



Planche 14 – Présentation de Lotus Notes

Une carte heuristique « déguisée » représentant l'architecture et toutes les fonctionnalités de Lotus Notes. Avant même d'être formé sur le logiciel, l'apprenant a ainsi une vision globale de celui-ci, ce qui facilite ensuite l'apprentissage de chaque fonction.

Conception et réalisation : FLB Consultants et le graphiste JILEM.

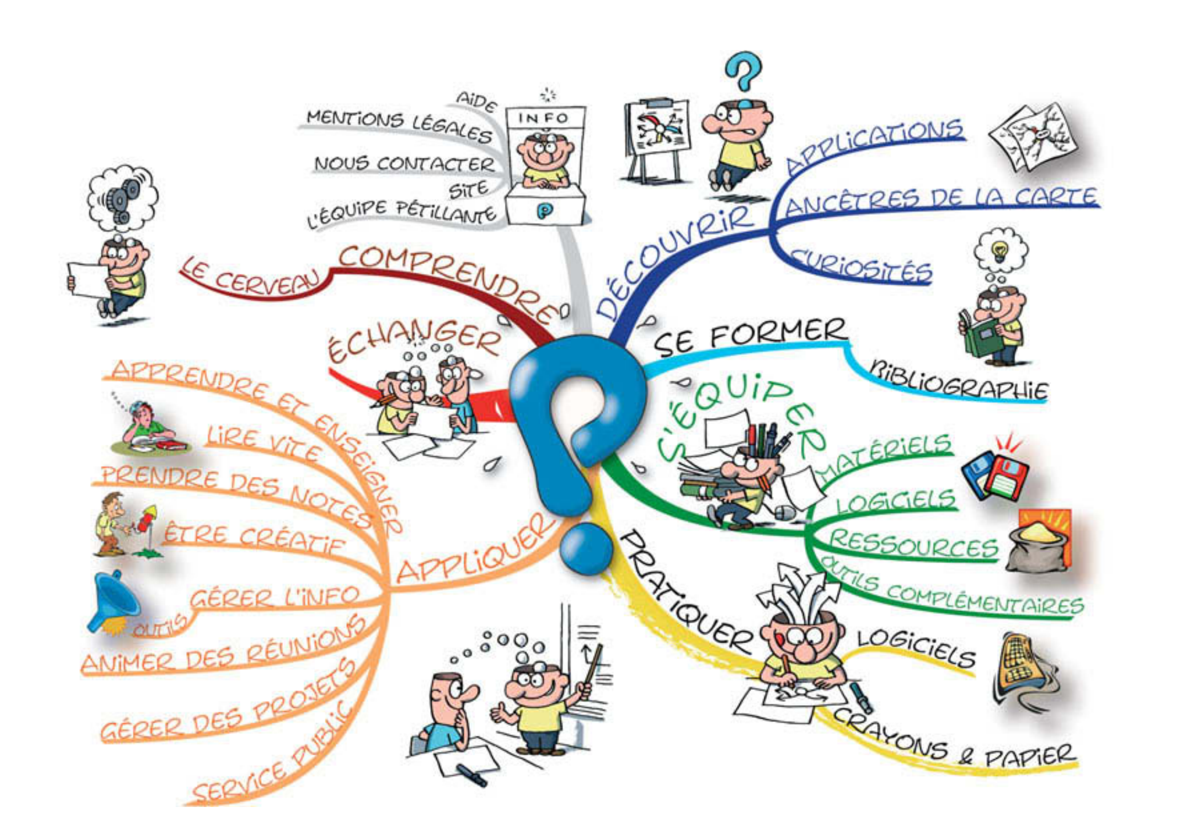


Planche 15 – Carte de navigation du site Petillant.com

Chaque branche de la carte heuristique est une rubrique du site. Un simple clic sur la branche donne accès à l'information.

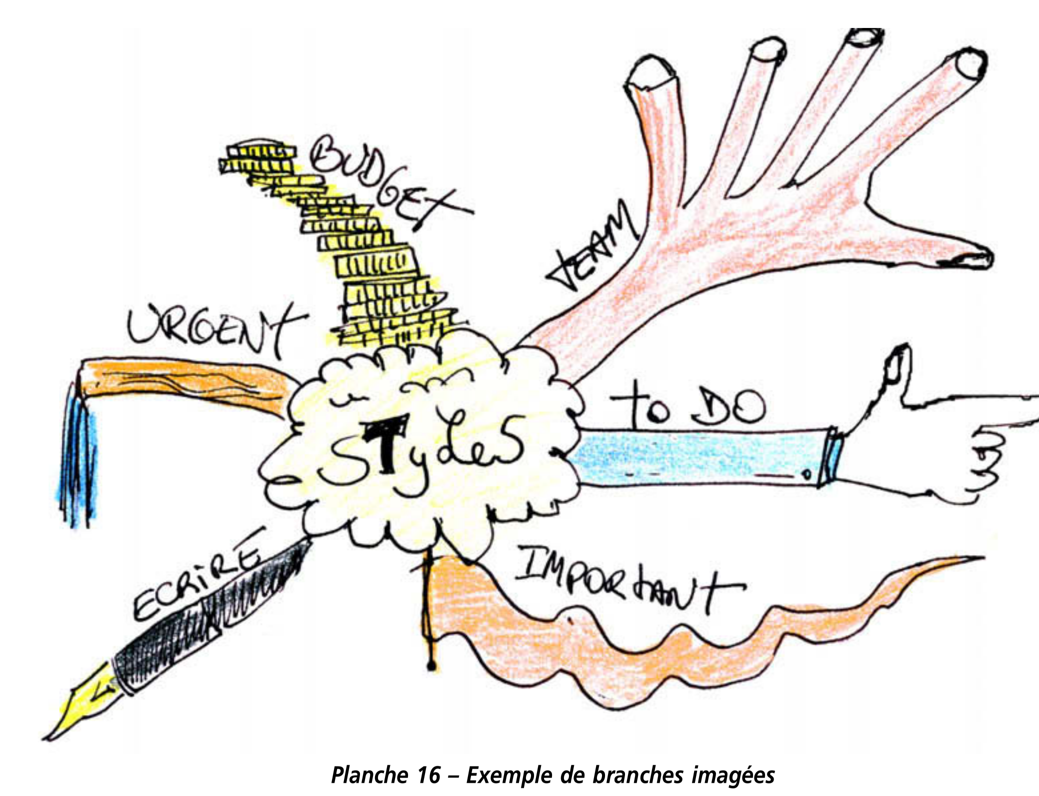


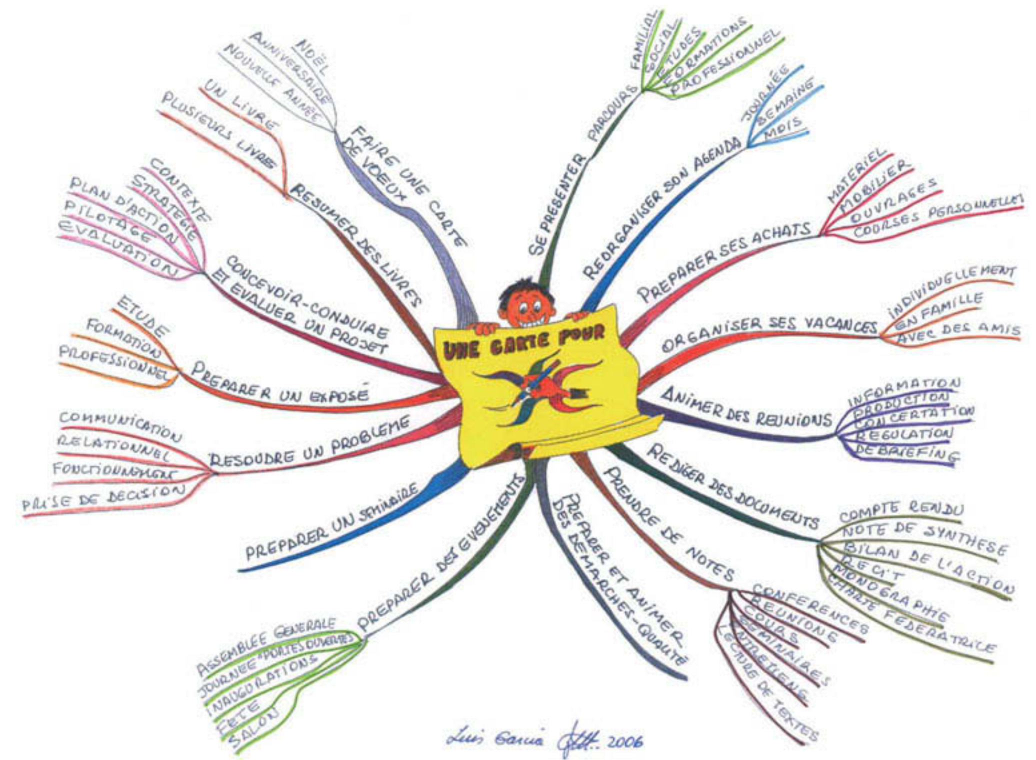
Planche 16 – Exemple de branches imagées

Pas besoin de savoir bien dessiner pour rendre une carte heuristique évocatrice.

Conception et réalisation : Luis Garcia (Lille)

Planche 17 – Entretien en formation d'animateurs

Cette carte est utilisée dans la préparation de l'examen de validation de l'unité de formation pédagogie et relations humaines dans le cadre du DEFA (Diplôme d'État aux Fonctions d'Animation). Elle est le fil conducteur permanent des travaux de réflexion des animateurs socioculturels participant à cette formation.



Conception et réalisation : Luis Garcia (Lille)

Planche 18 – Utilisation des cartes heuristiques

Recensement des applications possibles des cartes par Luis Garcia lors d'une formation sur les cartes heuristiques animée par Frédéric Le Bihan.

Conception et réalisation : Luis Garcia (Lille)

Planche 19 – Une « carte de la carte » inspirée de la planche 6

Cette carte a été réalisée par Luis Garcia lors d'une formation sur les cartes heuristiques animée par Frédéric Le Bihan.

Conception et réalisation : Stefan Rebaud (10 ans)

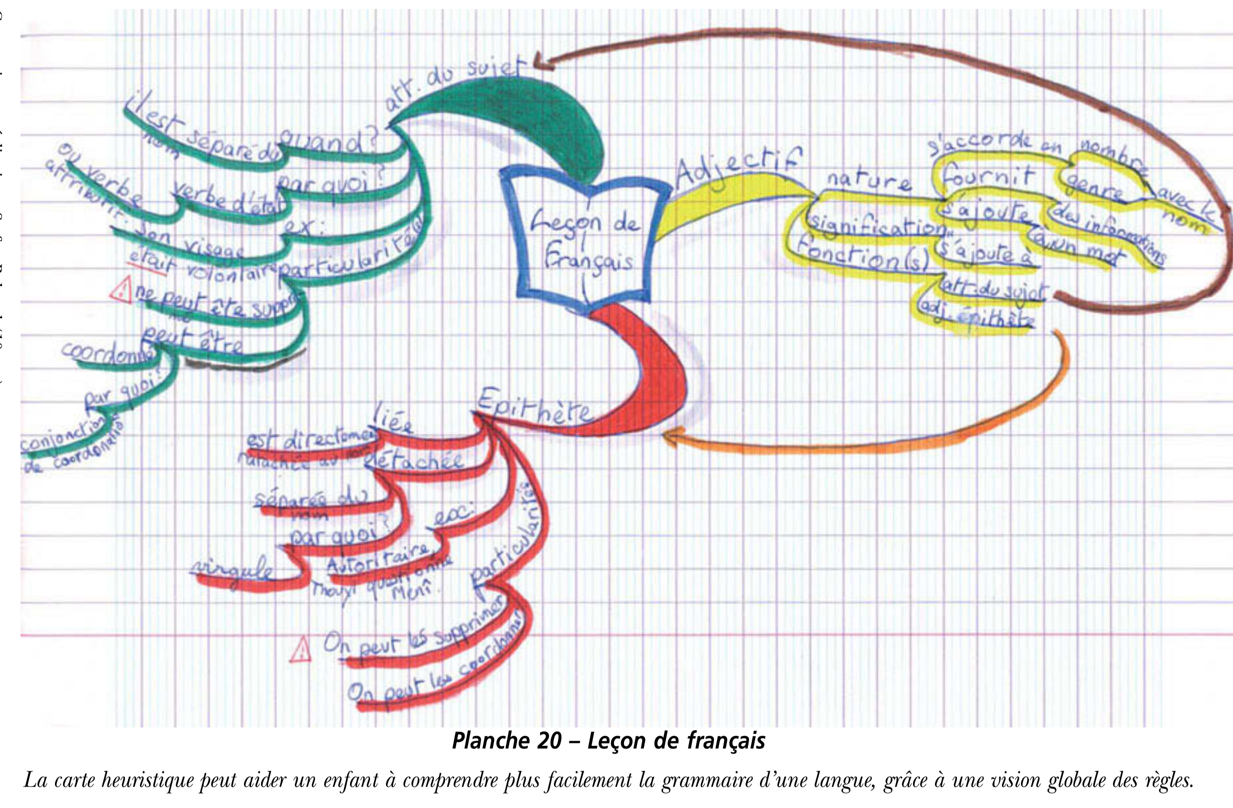


Planche 20 – Leçon de français

La carte heuristique peut aider un enfant à comprendre plus facilement la grammaire d'une langue, grâce à une vision globale des règles.



Planche 21 – Configuration d'un poste sous Linux

Exemple de carte réalisée avec Inkscape, *un logiciel de dessin vectoriel issu du monde libre. Une telle carte peut être directement affichée dans un navigateur Internet supportant le standard SVG.*

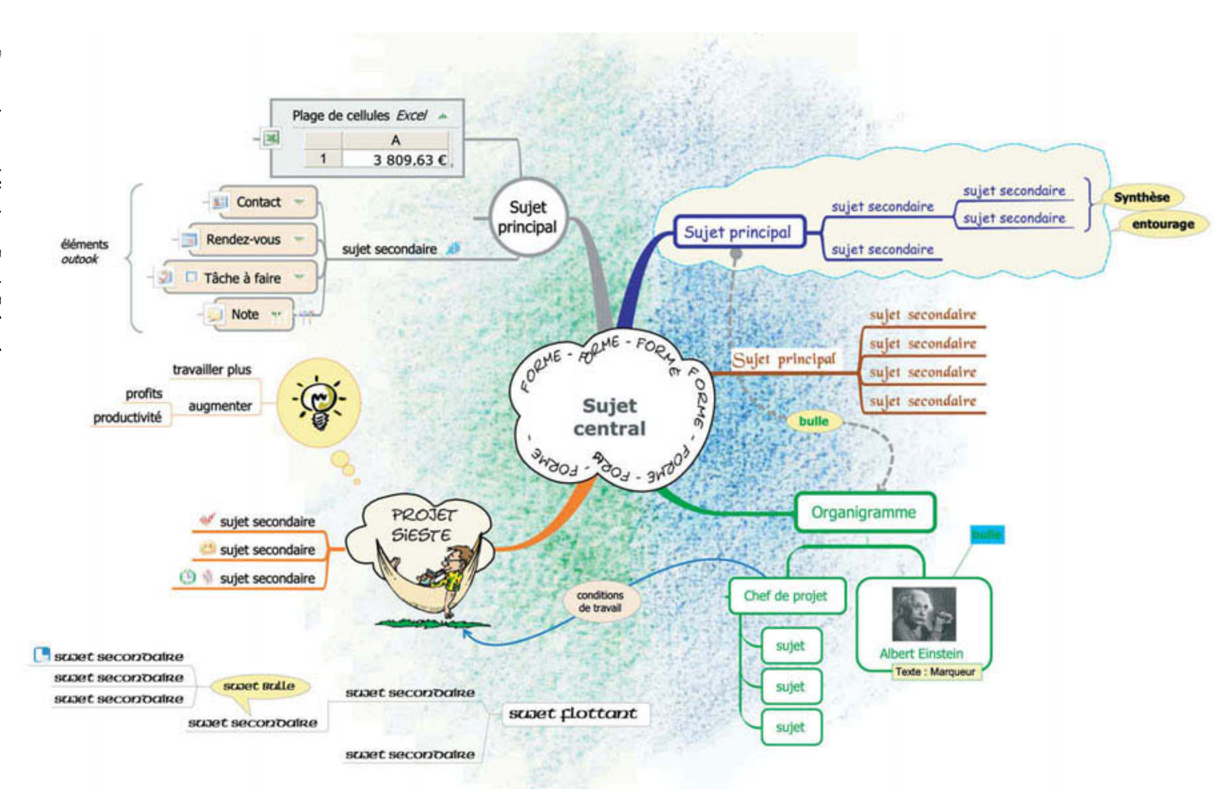


***Planche 22 – Mises en forme possibles avec le logiciel* MindManager**

Cette carte recense la plupart des mises en forme rendues possibles par le logiciel MindManager 6 *(voir chapitre 8).*

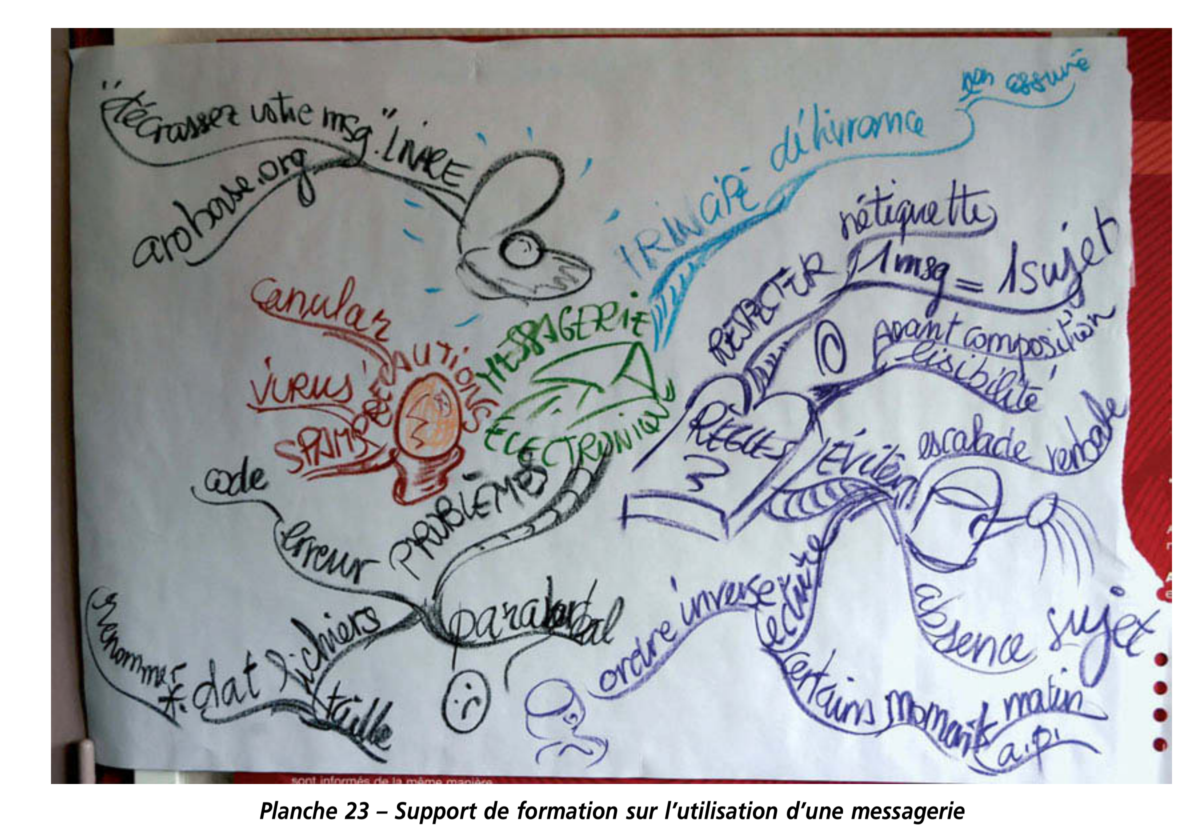


Planche 23 – Support de formation sur l'utilisation d'une messagerie

Une carte heuristique peut remplacer 4 à 8 diapositives d'une présentation Power Point. *Ici, la carte a été dessinée par le formateur sur une simple feuille de* paper board *au fur et à mesure de l'avancement du cours pour synthétiser les points essentiels à retenir.*

Réalisation : session de formation MG Form animée par le Docteur Louis Lévy

Planche 24 – Résultat d'une séance de réflexion collective sur le rôle attendu d'une infirmière

Dans un premier temps, chaque membre d'un groupe de médecins a recensé ses idées sur de simples post-it®.
Ensuite, le groupe a pu organiser facilement tous les post-it® *dans une grande carte heuristique après avoir débattu chaque idée.*

EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE



Jean-Luc Deladrière • Frédéric Le Bihan
Pierre Mongin • Denis Rebaud

2e édition

ORGANISEZ VOS IDÉES avec le *Mind Mapping*

Préface de
Luc de Brabandere

Cet ouvrage est destiné aux managers et plus généralement à tous ceux qui veulent travailler moins et avoir de meilleures performances.

Vous y découvrirez un outil simple et puissant, **la carte heuristique** (*mind map*®) que vous aurez plaisir à utiliser dans vos activités quotidiennes :

- prise de notes
- animation de réunion
- gestion du temps
- conduite de projets
- prise de décision
- innovation…

Cette 2e édition s'enrichit d'un chapitre sur la démarche heuristique et regroupe, dans un cahier couleur, une sélection de cartes exceptionnelles.

Retrouvez aussi les sites **www.efh.fr** et **www.petillant.com** associés à ce livre

JEAN-LUC DELADRIÈRE
est consultant-formateur en efficacité individuelle, et créateur du site petillant.com.

FRÉDÉRIC LE BIHAN
est consultant-formateur et fondateur de l'Ecole Française de l'Heuristique (EFH).

PIERRE MONGIN
est cadre territorial et professeur associé à l'université de Lille 1. Il est co-auteur chez Dunod du *Petit manuel d'intelligence économique au quotidien*.

DENIS REBAUD
est spécialiste des TIC et des applications numériques de la carte heuristique. Il est associé et enseignant certifié de l'EFH.



6640353
ISBN 978-2-10-050627-9

www.dunod.com

